

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.**  
Diplomová práce

Autor: Bc. Kučerová Markéta  
Studijní obor: im2-p

Vedoucí práce: Ing. Zubr Václav, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2022

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2022

Kučerová Markéta

### **Poděkování:**

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, cenné rady, připomínky a doporučení. Dále bych ráda poděkovala vedení Klientského centra a týmu personalistů společnosti ČSOB, a. s. za poskytnutou možnost spolupráce. V neposlední řadě náleží velké poděkování týmu z oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví, jehož členové se ochotně a zodpovědně podíleli na vyplňování dotazníků.

## **Anotace**

Diplomová práce prezentuje vlivy nasazení práce na home office na pracovníky banky ČSOB, a. s. Práce obsahuje originálně vytvořené dotazníkové šetření, jeho distribuci mezi respondenty z vybraného oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví a následné vyhodnocení. Z celkového pohledu na výsledky průzkumu, výhody práce na home office převyšují nad nevýhodami. Dlouhodobá práce na home office má na zaměstnance spíše negativní vliv v porovnání s jeho krátkodobým nasazením. Průzkum prokázal hlavní zájem o práci na home office v kombinované formě s osobní přítomností na pracovišti. Dále zdůrazňuje důležité podněty zaměstnanců ke zlepšení práce na home office, které jsou směřované na společnost. Vyhodnocení dotazníkového šetření doprovázela grafická znázornění v podobě tabulek a grafů, na něž navazoval stručný slovní popis. Na základě dotazníkového šetření byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky. Práce je zakončena shrnutím výsledků a následně doplněna relevantními doporučeními.

### **Klíčová slova:**

Banka ČSOB, dotazníkové šetření, efektivita práce, home office, internetové bankovníctví, komunikace, stres, technická podpora, telekomunikace.

## **Annotation**

### **Title: Impacts of Home Office Work on CSOB, a. s. Employees**

The master thesis presents the impacts of home office deployment on CSOB, a. s. employees. The thesis contains an original questionnaire survey, its distribution among respondents, from the selected technical support department for Internet banking, and subsequent evaluation. From an overall view of the survey results, the advantages of working at the home office outweigh the disadvantages. Long-term home office work has a rather negative effect on employees compared to short-term deployment. The survey showed the main interest in home office work combined with personal presence at the workplace. It also highlights important employee suggestions to improve home office work, directed towards company. The evaluation of the survey was accompanied by graphical representations in the form of tables and charts, followed by a brief verbal description. Based on the questionnaire survey, sub-research questions were answered. The paper concludes with a summary of the results, followed by relevant recommendations.

#### **Key words:**

Communication, CSOB bank, home office, internet banking, questionnaire survey, stress, technical support, telecommunication, work efficiency.

# Obsah

1	ÚVOD .....	1
2	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	3
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	6
3.1	Home Office .....	6
3.1.1	Vývoj nasazení výkonu práce na home office .....	6
3.2	Banka.....	7
3.2.1	Bankovní služby .....	8
3.2.2	Elektronické bankovníctví .....	8
3.3	Telekomunikace.....	10
3.3.1	Call centrum.....	10
3.3.2	Personální složení call centra .....	10
3.3.3	Pozice: Operátor, teamleader, manažer.....	10
3.4	Znalostní management.....	16
3.4.1	Znalost.....	16
3.4.2	Management znalostí .....	17
3.4.3	Cíle.....	18
3.4.4	Implementace .....	19
3.4.5	Přínosy.....	20
3.5	Motivace.....	21
3.5.1	Motivace podle Maslowa .....	22
3.5.2	Pyramida potřeb zaměstnanců .....	23
3.6	Stres.....	24
3.6.1	Příznaky přítomnosti stresu.....	25
3.6.2	Negativní důsledky stresu.....	26

3.6.3	Zdolávání stresu.....	28
3.7	Dotazníkové šetření .....	30
4	PRAKTICKÁ ZJIŠTĚNÍ .....	32
4.1	O společnosti ČSOB, a. s. ....	32
4.2	O oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví ČSOB, a. s. ....	35
4.3	Činnosti klientského pracovníka technické podpory pro Internetové bankovníctví.....	35
4.4	Dotazník: Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s. ..	39
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ .....	68
6	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	74
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
8	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
9	SEZNAM GRAFŮ .....	81
10	SEZNAM TABULEK .....	82
11	SEZNAM PŘÍLOH .....	82

# 1 ÚVOD

Práce z prostředí domova nebo také jinými slovy home office se postupně stává populární formou místa výkonu práce. Společnosti v současné době čím dál častěji zavádějí práci na home office a poskytují tím svým zaměstnancům větší možnost osobní flexibility. Za zvýšením zájmu a nasazením tohoto stylu výkonu práce stojí v posledních dvou letech především situace spojená s výskytem globální pandemie Covid 19. Vzhledem k aktuální epidemiologické situaci bylo hodně společností podnětáno zavést práci z domova z důvodu nejen udržení svých zaměstnanců v bezpečném prostředí, ale dále také kvůli udržení provozu a plynulého chodu svých obchodních a jiných závazků. Vlivem rapidního nárůstu tzv. covidových případů společnosti omezovali podněty k návštěvám svých zaměstnanců v kancelářích a podporovali jejich práci z domova. Díky omezení kontaktu s kolegy a širší veřejností mělo nasazení práce z domova v boji proti pandemii příznivý účinek. Nehledě na pozitivní vliv při boji proti pandemii, home office se stává účinným nástrojem, jenž globálně zvyšuje spokojenost zaměstnanců při výkonu pracovních povinností. (Businessinfo.cz, 2021)

Diplomová práce se soustředí na společnost ČSOB, a. s. (dále jen ČSOB), která je jednou z nejrozšířenějších a nejdostupnějších bankovních institucí v České republice. Tento typ korporátní instituce je rozdělen do několika desítek oddělení, která mají za hlavní cíl udržení spokojených klientů. Jedním z hlavních oddělení společnosti je Klientské centrum, jenž poskytuje služby a relevantní informace pro klienty i potencionální klienty. Jejich požadavky jsou vyřizovány výhradně prostřednictvím telefonické interakce a dále přes emailovou komunikaci, online chat nebo dokonce komunikaci přes sociální média. Jelikož i tato společnost, jakožto i spousta dalších, má jako další prioritu spokojenost a bezpečnost svých zaměstnanců, tak i v rámci Klientského centra byla zavedena práce na home office. Relevantní pojmy, jako je home office, bankovní instituce, telekomunikace a další, jsou představeny v rámci teoretické části diplomové práce.



Jako hlavní zkoumaná oblast připadlo v úvahu oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví. Jedná se o oddělení, jejímž hlavním předmětem práce je správa, technická a bezpečnostní výpomoc klientům s Internetovým bankovníctvím pro fyzické osoby. Oddělení si autorka práce vybrala z důvodu čtyřletého působení na pozici operátora právě na technické podpoře pro Internetové bankovníctví. Díky přístupu a osobní zkušenosti měla možnost zkoumané oddělení blíže a lépe pochopit a následně zhodnotit.

Téma bylo zvoleno s cílem získání pohledu zaměstnanců jak na okamžitý přechod na práci v prostředí home office, ale také na celkovou spokojenost s tímto stylem a místem výkonu práce. Část vyhodnocení samotného dotazování je blíže rozepsána v rámci praktické části diplomové práce. Průzkumem získaná data, jejich zpracování a následná vyhodnocení budou předloženy vedoucím pracovníkům zkoumaného oddělení jako podklady pro další potencionální rozvoj.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

### CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je průzkum a zhodnocení celkového nasazení přechodu na místo výkonu práce na home office v porovnání s běžnou prací na pracovišti. Zkoumané oddělení, kterým je technická podpora pro Internetové bankovníctví ve společnosti ČSOB, bylo podrobena dotazníkovému šetření za účelem posouzení situace před a následně po nasazení práce na home office.

Z pohledu teoretické části je hlavním cílem přestavení termínu home office, jeho nasazení a vývoj jak ve světě, tak ale především v České republice. Jelikož se zkoumané oddělení nachází v bankovní instituci, teoretická část v obecném slova smyslu obsahuje základní představení banky, jejích základních služeb, elektronického bankovníctví a dalších relevantních pojmů. Dále je zde zohledněno představení pojmu telekomunikace, call centrum a všeobecné personální složení call center. Hlavní esencí call center jsou jistě jejich operátoři, kteří na denní bázi komunikují s klienty. Nicméně každá pozice vyžaduje jistou míru pozornosti a formování zaměstnance a z pohledu rozvoje, motivace, pocitu bezpečí a dalších aspektů je to pro společnost důležitá činnost. Pozice operátora, a z celkového pohledu zaměstnance klientského centra, s sebou nese hlavní úkol, kterým je předávání informací. Informace jsou předávány hned několika směry. Informace, které jsou směřovány na klienty, tak ale i informace v interní komunikaci, musí být vždy sjednocené. Sdílení, ukládání a celková správa znalostí je pod záštitou znalostního managementu, který je se svými relevantními pojmy také zahrnut mezi teoretická východiska. V neposlední řadě je zde představen pojem stres, jeho základní příznaky, důsledky a jeho následné zdolávání.

Hlavním cílem praktické části je základní představení společnosti ČSOB jako celku. Následuje představení zkoumaného oddělení, kterým je technická podpora pro Internetové bankovníctví. Pro lepší představu o náplni práce operátorů na této pozici jsou nadále vytyčeny základní oblasti jejich pracovních úkonů. Dále z důvodu nasazení velkých změn jak na klienty, tak i na zaměstnance, je na ně kladen důraz a figurují jako nedílná součásti diplomové práce. Pro kvalitnější náhled jsou zmíněné změny blíže

popsány již od jejich procesu nasazení. Hlavním cílem praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření, které zkoumá dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, konkrétně na zmíněném oddělení technické podpory.

Jako součást závěrečného vyhodnocení dat z dotazníkových šetření bylo stanoveno několik dílčích výzkumných otázek:

- Jak se změnila komunikace mezi kolegy vlivem nasazení práce na home office?
- Jak se změnila kvalita poskytovaného vybavení od období nasazení práce na home office?
- Jaké výhody má práce na home office v oblasti telekomunikace?
- Jaké nevýhody má práce na home office v oblasti telekomunikace?
- Vzrostla míra stresu u zaměstnanců s nasazením práce na home office?
- Jaké kroky by mohla společnost udělat pro zkvalitnění práce na home office?

V samotném závěru jsou představena relevantní doporučení, které mohou sloužit společnosti jako podněty ke změnám a následnému zlepšení nejen v rámci hodnoceného oddělení, ale také napříč společností.

Součástí závěru je také představení krátkého porovnání průzkumu, který je součástí diplomové práce a průzkumu, který v roce 2021 proběhl v prostředí malých bulharských firem. Hlavním cílem průzkumu bylo zjištění, jaký vliv má práce na home office na motivaci zaměstnanců z oblasti ICT. Významnou informací jsou podněty od respondentů, které by mohly vést ke zlepšení práce na home office (Anguelov a Angelova, 2021).

## **METODIKA ZPRACOVÁNÍ**

Dělení diplomové práce se soustředí na teoretická a praktická východiska. V rámci teoretických východisek byly použity zdroje z forem jak tištěných publikací, tak i z forem elektronických online zdrojů. Podkladem pro praktickou část byla metoda sběru dat pomocí empirického výzkumu, jehož formou bylo dotazníkové šetření. Tato výzkumná metoda je metodou kvantitativní.

Průzkum, který je praktickým podkladem diplomové práce, je zaměřen na respondenty z prostředí banky ČSOB. Bylo vybráno konkrétně oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví (dotazník je uveden jako Příloha č. 1). Byla stanovena minimální hranice 35 respondentů. Tato hranice byla nastavena na základě průměrného počtu zaměstnanců a jejich fluktuaci na pozici. Po ukončení sběru dat se podařilo celkově oslovit 42 respondentů. Z průzkumu byly po bližší kontrole vyřazeny 3 dotazníky z důvodu jejich nekompletnosti. Minimální požadavky byly i přes vyřazené respondenty naplněny. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 14. února do 31. března 2022. Bylo poskytnuto delší období z důvodu vyplňování dotazníků v závislosti na provozu pracovní doby a dostatku volného času oslovených respondentů.

Pro skupinu respondentů bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které bylo distribuováno v podobě online Google formuláře. Před samotnou distribucí dotazníku proběhlo pilotní testování. Byli osloveni 3 respondenti, se kterými byl dotazník osobně vyplněn a bylo sledováno, zda všechny otázky jednoznačně a správně pochopili. Po uskutečnění pilotním testování nebylo nutné dotazník nijak editovat a mohlo dojít k jeho distribuci k vybraným respondentům. Následná distribuce a propagace dotazníků byla realizována pomocí sdílení odkazu v rámci interní firemní komunikace ČSOB. Dotazník byl pro respondenty zcela anonymní.

Dotazníkové šetření se skládá z 12 otevřených, 17 uzavřených a 2 polootevřených otázek. U otevřených otázek má respondent možnost napsat stručně, ale i podrobně svůj pohled na danou oblast. Některé otevřené otázky navazují na uzavřené, pro účely vysvětlení dané volby. Uzavřené otázky obsahují předem dané odpovědi, ze kterých respondent pouze vybírá tu, která je nejvhodnější. Poslední skupinou jsou otázky polootevřené, ve kterých respondent může vybírat z předem uvedených odpovědí, ale také má zde umožněno napsat svůj osobní pohled do možnosti „Jiné“. Ke zpracování dat byl využit tabulkový procesor Microsoft Excel 2019 z důvodu generování dat přímo z portálu Google formuláře.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V rámci teoretických východisek je zahrnuto představení hlavního předmětu diplomové práce home office a jeho vývoj. Dále se práce zabývá popisem základních informací o bankovních institucích a jejich základních službách. Součástí bankovního sektoru je i služba spojená s podporou klientů prostřednictvím telekomunikace, jenž je také součástí teoretické části. V rámci práce v bankovním sektoru a přímé komunikace s klienty je práce zaměřena na představení znalostního managementu, motivace zaměstnanců a v neposlední řadě představení obecného pojmu stres a aspektů s ním spojených.

#### 3.1 Home Office

Home office, **práce na dálku** nebo také používaný název telecommuting je styl kombinovaného výkonu práce, kdy zaměstnanec vykonává svou práci několik dní osobně na pracovišti, některé dny pracuje z prostředí domova nebo se může jednat o styl výkonu práce, kdy je pracovník odkázaný pouze na práci z domácího prostředí (Fried a Hansson, 2014).

##### 3.1.1 Vývoj nasazení výkonu práce na home office

Dle průzkumu, od roku 2005 až do roku 2011, ve Spojených státech vzrostl počet lidí, kteří využívají možnost práce na home office, až na přibližně 3 miliony. Jedná se o zhruba 73 % nárůst (Fried a Hansson, 2014).

Na portále businessinfo.cz vyšel v roce 2019 článek o analytickém průzkumu projektu Evropa v datech. Článek shrnuje informace, jak evropské země využívají možnosti práce na home office. V České republice využívalo home office zhruba 206 tisíc lidí (4 %). Nacházela se v těsném závěsu za průměrem celé Evropské unie, který byl 5 %. Nejčastěji využívající zemí home office bylo Nizozemsko s téměř 1,2 miliony lidmi (14 %), Finsko (13,3 %) nebo například Lucembursko (11 %) (Businessinfo.cz, 2019).

O dva roky později, na stejném serveru, byl vydán nový článek se současnými propočty využití práce na home office. Vlivem pandemie Covid-19 bylo mnoho

společností a podniků nuceno přesunout místo výkonu práce na home office. V rámci České republiky, v září roku 2021, dosahovalo trvalého využití home office až 72 % zaměstnanců ze sfér kancelářských profesí a oborů. Koncem roku toto číslo vzrostlo až na 90 % (Businessinfo.cz, 2021).

Situace vlivem pandemie poukázala na fakt, že se práce z domu osvědčila velice pozitivně a poměrná většina společností uvažuje o trvalém zavedení home office. Dle průzkumu ministerstva práce a sociálních věcí vyplývá, že využití home office rapidně roste. Až 95 % respondentů na vedoucích pozicích je velmi spokojeno s prací z domova a více jak 40 % zaměstnanců považuje svou výkonnost na home office za efektivnější. Stejný podíl zaměstnanců považuje svou výkonnost za srovnatelnou s osobní přítomností na pracovišti. Možnost výkonu práce z domova považuje zhruba 58 % dotázaných respondentů za významný benefit (MPSV, 2021).

Na počátku roku 2022 vyšel článek na téma práce z domova, nová virtuální realita. Článek je založen na průzkumu v malé skupině respondentů, jenž byla vlivem pandemie Covid 19 nucena nasadit styl práce na home office. Respondenti byli vybráni převážně z oblastí soukromých společností. Jedná se o respondenty, kteří se řadí do skupiny mladých a vzdělaných profesionálů ve svých oborech. Zkoumanými obory jsou oblasti developerů IT softwarů, konstruktérů nebo technické podpory, kteří aktuálně pracují z domova. Výsledky průzkumu poukazují na celkovou oblíbenost nasazení práce z domova, jenž je napříč společností prospěšná pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak ale i zaměstnance. I přes nepříznivé faktory a výzvy, mezi které patří neustálé propojení domácího a pracovního prostředí, pocit nutnosti neustálé dostupnosti nebo přetížení internetové sítě a nedostupnost programů potřebných k výkonu práce, většina respondentů se shodla na využití práce na home office i po překonání pandemické situace. Avšak implementace tohoto průzkumu není reálná na všeobecnou rovinu všech oblastí a společností (Tunk a Kumar, 2022).

## 3.2 Banka

**Bankovní instituce** je právnická osoba, která sídlí v České republice a jejím hlavním cílem je **zprostředkování finančních prostředků**. Klienti mohou své finanční

prostředky, jak ukládat či soustřeďovat, ale také využít možnost zapůjčení finančních prostředků od dané banky formou nejrozličnějších úvěrů na základě předloženého účelu. Aby mohla bankovní instituce vzniknout a začít svou činnost, musí nejprve získat povolení neboli licenci od České národní banky (Teplý, Mejstřík a Pečená, 2015).

### 3.2.1 Bankovní služby

Bankovní instituce zaštiťuje **několik základních funkcí**, které jsou klientům k dispozici. Mezi takové funkce se řadí např.:

- zprostředkování a provedení plateb – bezhotovostní platební styk,
- zprostředkování devizového obchodu,
- emise bezhotovostních finančních prostředků,
- servis cenných papírů – nákup, prodej a úschova,
- zpracování informací a dohled nad dlužníky,
- koordinace rizika (Teplý, Mejstřík a Pečená, 2015).

Klienti bankovních institucí potřebují mít zajisté přehled o svých záležitostech a mnohdy osobní návštěva obchodního místa není možná. Proto byla vytvořena služba elektronického bankovníctví, kde jsou potřebné informace zobrazeny bez výjimek kdykoliv v reálném čase.

### 3.2.2 Elektronické bankovníctví

Elektronické neboli **internetové bankovníctví** zprostředkovává jednoduché užívání bankovních účtů prostřednictvím stolního PC, notebooku, tabletu nebo i smartphonu. V současné době se snad v České republice nenajde jediná banka, která by již tuto možnost obsluhování účtů nenabízela. Každá bankovní instituce nabízí různorodé funkce internetového bankovníctví, a tak jak banky nabízí různé služby, tak i možnosti v internetovém bankovníctví se mohou lišit (CZ.NIC, 2022).

Oproti stání front na pobočkách má internetové bankovníctví jasnou výhodu v tom, že je k dispozici za standardních okolností **24 hodin denně a 7 dní v týdnu**. Další výhodou je zadávání příkazů v aktuálním čase a na základě lhůt zpracování každé bankovní instituce se následně provádějí. Internetové bankovníctví je dostupné jak

přes oficiální webové stránky dané bankovní instituce, ale také jsou mnohdy vytvořeny aplikace, které jsou přizpůsobené operačním systémům chytrých mobilních zařízení či tabletů (CZ.NIC, 2022).

Se službou internetového bankovníctví přichází i benefit v podobě oproštění od většiny poplatků. Za služby, které by bez internetového bankovníctví prováděl pracovník banky na přepážce, v tuto chvíli klient nic neplatí. Klient je schopný si poměrnou většinu činností obstarat sám (CZ.NIC, 2022).

S internetovým bankovníctvím je spojena i jistá **zodpovědnost** za jeho užívání. V poslední době byl zaznamenán zvýšený nárůst pokusů o zneužití finančních prostředků přes internet. Jedním z příkladů zneužití jsou podvodné emaily/SMS zprávy (tzv. phishing), kde se útočník pokouší získat klientovu důvěru, či naopak vzbudit strach o své finance či o dobré jméno. Mnohdy takový typ zprávy obsahuje odkaz, na který je klient vyzván kliknout a vyplnit citlivé údaje ke svému bankovnímu účtu. Proto je důležité, aby klienti dbali na zvýšenou bezpečnost svých financí na internetu (CZ.NIC, 2022).

Důležité je vstupovat do internetového bankovníctví pouze z **ověřených zdrojů** (oficiální webové stránky banky), které jsou zabezpečené bezpečnostním certifikátem. Ukládání přihlašovacích údajů a jiných citlivých dat do prohlížečů, paměti mobilních telefonů/tabletů nebo aplikací určených pro databázi hesel bankovní instituce nedoporučují. Dokonce je toto opatření zavedeno i v obchodních podmínkách vztahující se na službu elektronického bankovníctví. Každé internetové bankovníctví je v současné době, dle zákona č. 370/2017 Sb., chráněno dalším bezpečnostním prvkem. Kromě zadání **přihlašovacích údajů** je uživatel povinen zadat **bezpečnostní SMS klíč** nebo potvrzení jiného alternativního prvku, který banka nabízí (např. autorizační aplikace ČSOB Smart klíč). V rámci bezpečnosti se omezitelnost netýká pouze internetového bankovníctví, ale také internetových plateb prostřednictvím platebních karet, kde je zneužití evidováno daleko častěji (CZ.NIC, 2022).



### 3.3 Telekomunikace

Telekomunikace je pojem, který představuje **komunikaci na dálku**. Jedná se o specifické předávání informací, ke kterému je potřeba mobilní telefon nebo jiné technické zařízení, jenž je pro tento typ komunikace přizpůsobený. Mobilní telefon je v současné době pro každého člověka běžný komunikační prostředek k přímému telefonování, ale také pro rychlé zjištění informací prostřednictvím internetu (Santlerová, 2011).

#### 3.3.1 Call centrum

Call centrum je jednotka dané společnosti, která se stará o vyřizování především telefonických požadavků klientů. Zprostředkovává realizaci požadavků nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkami služeb nebo produktů. Kromě telefonické interakce call centrum zajišťuje nadále komunikaci prostřednictvím emailu, a dokonce v některých případech i online chatu (Santlerová, 2011).

#### 3.3.2 Personální složení call centra

Call centra společností se od sebe mnohdy velmi odlišují, a tudíž se nemůže stanovit univerzální organizační struktura. Každý **model organizační struktury** call centra se **odlišuje** na základě svého zaměření, počtu obsluhovaných odvětví, ale také i na základě počtu pracovníků. V jednom směru se nicméně call centra přeci jen shodují. Každé call centrum musí mít své operátory, teamleadery, manažery a ředitele (Santlerová, 2011).

#### 3.3.3 Pozice: Operátor, teamleader, manažer

##### Operátor

Spisovatelka Květoslava Santlerová ve své publikaci, *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky* (2011), stručně popsala personu operátora. V této podkapitole jsou zdůrazněny základní informace uvedené, v již zmíněné publikaci (Santlerová, 2011).

V současné době je osobní návštěva podniku, pobočky, obchodního místa apod. nekomfortní až v některých situacích nereálná. Ať už je to stávající klient či potencionální klient, jeho cesta vede většinou v první řadě přes telefonickou komunikaci. Díky telefonické, emailové či jiné elektronické komunikaci klient získá potřebné informace, zda je spolupráce možná a jaké jsou pro něho stanoveny podmínky. V tuto chvíli přichází na řadu **operátoři**, kteří jsou zodpovědní za poskytnutí požadovaných informací a cest k uspokojení klientova dotazu a přání.

Jedná se o specifický způsob komunikace, kde pracovník call centra musí spoléhat na své vyjadřovací schopnosti, pohotové reakce, jistou míru empatie, ale také na kvalitu poskytovaných informací. Získání důvěry volajícího není nemožné, ale není zcela jednoduché přes telefonickou interakci. Klientský pracovník musí podávat vždy podložené a pravdivé informace. V rámci velkých společností je mnohdy call centrum rozděleno na odvětví tzv. univerzálních operátorů a specialistů. Oddělení **univerzálních operátorů** se může také nazývat všeobecnou infolinkou, kde podávají operátoři převážně základní všeobecné informace. Na druhou stranu úkolem **oddělení specialistů** je zajištění složitějších problematik v rámci společnosti a je schopno poskytnout specifické informace pro klienta. Jedná se například o oddělení pro VIP klienty, vymáhání pohledávek, technickou podporu apod. Operátoři jsou v každém případě zodpovědní za kvalitně odvedenou práci vůči společnosti a jejím klientům (Santlerová, 2011).

V současné době je v call centrech **zaměstnáno tisíce mladých lidí**. Jedná se totiž o pozici, ze které je mnohdy dobrý **start kariérního růstu**. Mnoho studentů, kteří si prošli brigádou na pozici operátora call centra, uvádí, že se jejich komunikační dovednosti díky této pracovní příležitosti mnohem zlepšily. Možnost přímé interakce s klienty a zároveň práce s firemními programy a procesy je velmi kvalitní náhled do reálného prostředí společnosti (Santlerová, 2011).

**Komunikační dovednosti** nejsou jedinou schopností, kterou by měli operátoři disponovat. Jsou na ně kladeny čím dál větší **nároky** ze strany společnosti, jelikož i nároky ze strany klientů rapidně rostou. Z pohledu bank je jedním z příkladů takových nároků obsluha telefonické podpory co nejdříve, mnohdy jsou požadavky na

provoz 24/7. Díky rostoucí vytiženosti, fyzické nemožnosti či dokonce pohodlnosti klientů se stává telefonická podpora prvním zdrojem informací a poskytovaných služeb. A tudíž rostou zároveň i nároky na poskytované služby „na dálku“. Záležitosti, které byly možné vyřešit pouze za osobní přítomnosti klienta na obchodním místě, se nyní stávají běžnými činnostmi klientských center.

Mezi již zmíněné komunikační dovednosti se řadí schopnost správného vyjadřování, patřičná technika zapojování otázek, intonace hlasu, svižnost komunikace, ale také aktivní naslouchání klientům (Santlerová, 2011).

Další sekci schopností jsou **sociální kompetence**, nebo také soft skills, jejichž základem je empatie, zaměření pozornosti na klienta anebo například kreativita. Žádná pozice se neobejde beze změn a náročných situací, tudíž vhodná reakce a schopnost přizpůsobení se změn, vede k předpokladu odolnosti vůči stresu a vysokému nátlaku. I když by se mohlo zdát, že funkce operátora je činnost jednotlivce, jedná se o činnost týmovou. Tudíž by měl mít každý operátor předpoklady jak k samostatné, tak i k týmové spolupráci (Santlerová, 2011).

Práce s klienty a jejich citlivými daty přináší **vysokou míru zodpovědnosti**. Operátor musí být v první řadě diskrétní, loajální a mít vyvinutou dobrou kontrolu nad svými emocemi a reakcemi. Dalšími osobnostními prvky, kterými by měl operátor disponovat je rozhodnost, implementace optimálního postupu, organizační dovednosti, jistá míra samostatnosti, a především osobní autorita. Důvěra ve vlastní autoritu přidává, nejen v rámci hovoru, ale i v rámci komunikace s nadřízenými, na profesionální úrovni (Santlerová, 2011).

V těsném závěsu za sociálními kompetencemi (soft skills) se vyskytují tzv. hard skills. Jedná se o **odborné dovednosti**, mezi které s řadí znalosti o společnosti, nabízených produktech nebo službách, potřebách zákazníka či trhu. Operátor se musí umět vyznat v práci s PC, patřičnými programy společnosti a také musí mít přehled o firemních procesech a servisních činnostech. Každá společnost má jinak nastavené systémy a přirozená intuice a schopnost rychlého učení je pro operátora velikou výhodou.

Již zmíněné požadavky, které jsou na operátory kladeny, tudíž určují, že tuto profesi nemůže jak z krátkodobého, tak ani z dlouhodobého hlediska zastávat každý (Santlerová, 2011).

## **Teamleader**

Každé oddělení nebo tým lidí musí mít svého vedoucího. Nenajde se přesně stanovený odborný termín této pozice, nicméně ve většině call center se taková pozice nazývá tzv. **teamleader**. Jedná se o pozici středního managementu společnosti (vedení cca 10–20 lidí) a jejím hlavním úkolem je zajištění plynulého chodu klientské linky. Udržet plynulý provoz není jednoduchý úkol, a tudíž musí takovou pozici zastávat člověk, který má zkušenosti jak s vedením lidí v týmu, tak i týmovou spoluprací, širokým přehledem o všech firemních procesech a také s telekomunikační pozicí a technikou (Santlerová, 2011).

Mezi hlavní charakteristiky teamleadera se řadí:

- silný osobnostní potenciál a charakter,
- manažerské dovednosti a schopnosti, které sledují současný, ale i budoucí rozvoj týmu,
- přirozená autorita,
- kreativní myšlení,
- aktivní přístup k zodpovědnostem,
- naslouchání týmu a jejich vzájemné porozumění,
- práce pod neustálým časovým nátlakem,
- apod (Makovský, 2018).

Na Obrázku č. 1 níže je vytyčeno šest kritických technik pro kvalitní a efektivní vedení týmu. Vzdělávací společnost Franklin Covey je shrnula v jednom ze svých publikovaných článků. Na prvním místě je uveden **rozvoj myšlení** jako vůdce. Tento bod představuje schopnost použití kritického myšlení, které vede k maximalizaci úspěchu celého týmu.

Tým lidí se skládá v první řadě z jednotlivců a vedle práce s týmem jako celkem je důležitá pravidelná **interakce s pracovníkem** mezi čtyřma očima. Jakékoliv

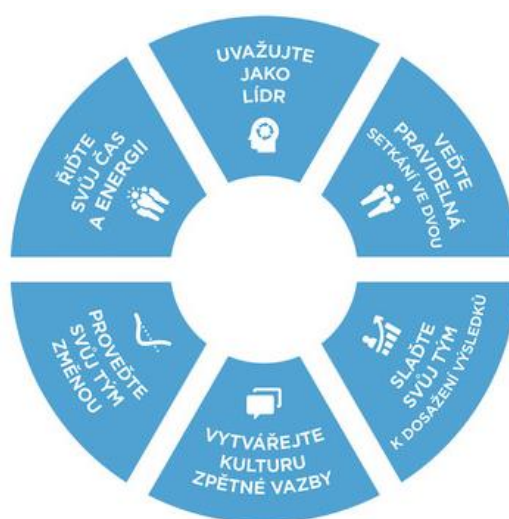
nedostatky nebo naopak přebytky, které se nedají projednat v rámci celého týmu, je možné interpretovat pouze vedoucímu. Takovouto cestou je tvořena vzájemná důvěra ve spolupráci.

Dalším krokem ke kvalitní spolupráci mezi teamleaderem a týmem je **stanovení jasných cílů**, jejichž dosažení je hlavní prioritou společnosti. Vedoucí rozděljuje a deleguje odpovědnosti a zajišťuje patřičnou podporu pro jejich vykonání.

Po rozdělení kompetencí a výkonu samotných činností přichází na řadu **zpětná vazba**. Jedná se o krok, který zajišťuje rozvoj kompetencí a důvěry v týmu. Se zpětnou vazbou přichází i cesty motivace, které vedou ke zlepšení výkonu. Současně zpětná vazba na teamleadera vytváří cestu ke zlepšení výkonu jeho přístupu k vedení.

**Změny** přichází do každého prostředí. Ať už se jedná o technologické změny nebo změny různých trendů v určitých oblastech. Díky změnám a jejich nasazení do pracovního procesu teamleader drží tým tzv. v pozoru a díky rychlé reakci na změny, vede tým k dosažení lepších výsledků.

S pozicí teamleadera přichází nespočet aktivit a povinností, které si musí vhodně a efektivně rozložit. Plánování aktivit do předem stanoveného časového úseku a na základě priorit je základem dobrého **time managementu** teameadera (FranklinCovey, 2022).



Obrázek č. 1 – Kritické postupy pro vedení týmu

Zdroj: vlastní zpracování s využitím (FranklinCovey, 2022)

## Manažer

**Osobnost manažera** není jednoduchá popsat jedinou definicí. Jedná se o člověka ve společnosti, který má za úkol dostat stanoveným cílům prostřednictvím svých zaměstnanců. Manažeři na všech úrovních musí splňovat minimálně základní charakterové vlastnosti. Vedoucí pozice sebou přináší vysokou zodpovědnost jak za dosažení patřičných výsledků, tak i za podřízené zaměstnance. Manažer by měl disponovat následujícími vlastnostmi:

- pracovitost,
- zodpovědnost za vykázané výsledky,
- vytrvalost a pracovitost,
- pečlivost a důslednost,
- dobrá komunikativnost a spolupráce v různých úrovních společnosti,
- samostatnost,
- čestnost,
- spravedlivé jednání apod.

Personu manažera nedefinují pouze jeho vlastnosti, ale také jeho nabyté teoretické i praktické znalosti, dovednosti a pravomoci nebo kompetence (Lojda, 2011).

Manažer by měl mít z pohledu call centra dlouholetou zkušenost v oblasti výpočetní techniky a telekomunikace. Call centra mají různý počet zaměstnanců, oddělení a segmentů, tudíž se nemůže na všechny manažery nahlížet stejně. V každém případě musí mít manažer **přehled o celkovém chodu call centra**, aby mohl správně rozpoznat jeho meze, udávat rozvoj a rozšiřovat vize do budoucích cílů společnosti (Santlerová, 2011).

Jelikož se jedná o odvětví, ve kterém se neustále vyvíjejí prvky od technologií až po náročnost klientů, manažer musí neustále sledovat jeho vývoj, nejnovější trendy, studie nebo veřejné průzkumy. Setkává se denně s **výzvami**, na které by měl být schopen **pružně reagovat**, aby zajistil **plynulý provoz** call centra (Santlerová, 2011).

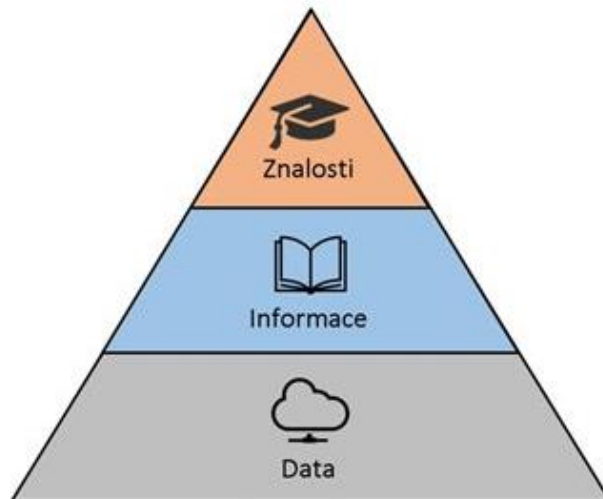
### 3.4 Znalostní management

Pojem znalostní management je v současné době hojně diskutované téma a důležitý konkurenční prostředek pro společnosti. Díky nasazení kvalitního znalostního managementu může společnost budovat svou životaschopnost a efektivně využívat uspořádané informace. Z pohledu call center jsou informace hlavní esencí celého pracovního procesu. Klienti denně kontaktují call centrum za účelem získání aktuálních informací. Informace jsou velice živou složkou call center, a proto je pro takové společnosti důležité mít kvalitně implementován management znalostí (Mládková, 2005).

#### 3.4.1 Znalost

**Znalost** se dá definovat různými cestami a způsoby. Jedná se především o interakci mezi získanou zkušeností z praxe, disponujícími dovednostmi, podloženými fakty, danými hodnotami, myšlenkovými pochody a samotným významem problematiky. Jinými slovy může být znalost schopnost využití získaného vzdělání a díky zkušenostem, odborným zdrojům a dalším elementům dochází k optimálním cestám k zodpovězení otázek problematiky (Mládková, 2005).

K vytvoření znalosti jsou potřeba další nástroje, bez kterých by nemohla vzniknout. Jedná se o složky **dat a informací**. Pod **daty** se dá jednoduše představit cokoliv, co může člověk slyšet, vidět, cítit a ochutnat. Jsou to objektivní fakta představující události nebo znaky, které jsou uspořádané do formátu podle jejich využití. Právě zde přicházejí na řadu **informace**, které datům přidávají vnitřní smysl a určují jejich význam. Představují určitý typ předané zprávy, jejíž obsah hodnotí příjemce nebo také uživatel, zdali se jedná o informaci. Informace se mohou dělit podle jejich objemu (kvantitativní informace), které představují především množství propojení a operací, a podle jejich užitečnosti (kvalitativní informace), jenž určují míru, do jaké jsou informace pro uživatele relevantní (Mládková, 2005).



Obrázek č. 2 – Data, informace, znalosti

Zdroj: Erhart, 2019

### 3.4.2 Management znalostí

Management znalostí je odborná sféra managementu, která se zabývá **zpracováním informací**. Tato část managementu umožňuje společnosti zefektivnit její pracovní procesy a zorganizovat informace tak, aby příslušní lidé obdrželi ve správnou chvíli relevantní informace. Znalosti jsou primárním a hlavním zdrojem společností, které se podílejí na tvorbě hodnoty pro zákazníka. Na jejich základě poté zákazník určuje, zda jde společnost úspěšnou či naopak neúspěšnou cestou (Mládková, 2005).

Znalostní management je stěžejní zejména v telekomunikačních odvětvích. V **telekomunikačním odvětví** působí organizace, které mají předpoklad vlastnictví nebo možnosti pronajmutí technického vybavení pro vstup na trh. Technika v tomto odvětví není nijak zvlášť konkurenční výhodou, avšak společnosti se potřebují jistým způsobem odlišit od konkurence za účelem upoutání pozornosti zákazníků. Ať už se jedná o vylepšený produkt, poskytnutou službu nebo předání relevantních informací, společnost musí umět efektivně, ba dokonce lépe než konkurence, pracovat se svými znalostmi (Mládková, 2005).

Je stěžejní, aby se společnost soustředila na zlepšení procesů při zefektivnění práce se znalostmi. Procesem jejich tvorby, efektivní implementací a jejich užitím by společnost měla výhody oproti konkurenci. Díky zefektivnění určitých procesů za



pomoci vhodně nasazených znalostí může docházet například i k úsporám v rámci nákladů společnosti. Společnosti narážejí na bariéru, která vzniká při práci a řízení znalostí. Jelikož jsou znalosti úzce spjaté se svým nositelem, jedním člověkem nebo skupinou lidí, které znalosti náleží, společnosti je nemožno mít pod svým vlastnictvím (Mládková, 2005).

Společnosti musí nastavit takové řízení a motivační systém, který povede vlastníky znalostí k jejich sdílení nejen v rámci pracovního procesu, ale i pro budoucí využití. Složitá situace přichází ve chvíli, kdy se jedná o vlastníky tzv. tacitních znalostí. **Tacitní znalost** je vnitřní, podvědomá a obtížně, mnohdy až nemožně, zaznamatelná znalost. Jedná se o vnitřní a podvědomé pohnutky, pocity, nápady, vize a hodnoty, které vedou ke schopnosti odvádět danou práci. S vlastníky těchto znalostí je třeba zacházet velice opatrně, jelikož díky hrubšímu přístupu může dojít k zablokování znalostí a společnosti hrozí postupná ztráta své konkurenceschopnosti. Druhou složkou znalostí, se kterými společnost pracuje, jsou znalosti explicitní. **Explicitní znalost** je znalost, která se dá přesně vyjádřit, popsat a zaznamenat. Oproti tacitní znalosti je možné explicitní znalost interpretovat verbálně, psanou nebo kreslenou formou. Pro každou společnost je důležitá koordinace explicitních a tacitních znalostí v kombinaci s informačními a komunikačními technologiemi (Bureš, 2007).

### 3.4.3 Cíle

**Hlavním cílem managementu znalostí** je poskytnutí souborů nástrojů a postupů, které jsou k dispozici za účelem zlepšení využití znalostí v pracovním procesu. Jak bylo již zmíněno, znalostní management využívá jak znalosti tacitní, tak i znalosti explicitní. Pro společnost je stěžejní, aby pochopila koncept znalosti jako celku. Explicitní a tacitní znalosti spolu úzce souvisí a bez jejich vzájemného propojení může unikat spousta propojení, cest a příležitostí. V odvětví **telekomunikace**, call centra, jsou vazby mezi **explicitními a tacitními znalostmi** ukázkovým příkladem (Bureš, 2007).

Telefonní hovor v rámci všech útvarů, nehledě na zaměření, má předem stanovený **call script**. Jedná se o předepsanou formu hovoru, ve které jsou nastavené povinné body, jež by měla obsahovat každá telefonická interakce. Call script se

samozřejmě může měnit na základě situací a událostí, ve kterých se společnost v danou chvíli nachází. Jedná se tedy o jednu z explicitních znalostí, kterou musí operátor disponovat, aby byly hovory v rámci společnosti sjednocené (Santlerová, 2011).

Vedle daného call scriptu přichází na řadu **tacitní znalosti**, které jsou velmi důležitým prvkem při komunikaci na dálku. Operátor by měl disponovat jistou mírou empatie, jelikož ne vždy zavolá klient, který je klidný a spokojený. Mohou volat lidé, kteří jsou rozzlobení, smutní, nervózní a často i vulgární. Volají mladí i starší lidé, zběhlí v dané terminologii, ale i ti, kteří danou oblast neovládají. Je stěžejní volit takovou intonaci hlasu a vhodnou slovní zásobu, aby se zákazník cítil pohodlně v rámci komunikace s operátorem. Vhodná intonace hlasu, empatie, trpělivost a spousta dalších faktorů by si měl operátor vybudovat samostatně. Je samozřejmé, že styl vedení telefonických interakcí je možné odposlouchat, nicméně jakým stylem a jaké prvky si operátor převezme, je výhradně na něm. Z části se tudíž dají naučit, jsou stěží popsitelné slovy a operátor by měl přijít na svůj způsob jejich vývoje a interpretace v rámci praxe (Santlerová, 2011).

#### 3.4.4 Implementace

Perspektiva implementace znalostního managementu ve společnosti není jednoduchou záležitostí. Než přijde na řadu samotné nasazené procesu znalostního managementu, společnost musí zvážit různé metody a postupy, které samotnou implementaci předcházejí. Společnost si v první řadě musí kriticky stanovit jaké **faktory úspěchu** očekává, s jakými **problémy** se může setkat, jaké jsou **předpoklady** veškerých aspektů souvisejících s řízením a provozem a ve finále jaké očekává **přínosy** od zavedení znalostního managementu. K zavedení kvalitní formy znalostního managementu je zapotřebí zahrnout vhodnou infrastrukturu informačních a komunikačních technik a stanovit otázku, jakou formu strategie společnost zvolí (Bureš, 2007).

Dodržení všech výše uvedených perspektiv jako celek, je první krok k úspěchu. Jednotlivé složky jsou navzájem propojené a díky absenci pouze jedné z nich by zavedení optimální formy znalostního managementu přineslo více škody než užitku.

**Komplexní přístup** k jeho zavedení přinese více přínosů pro společnost (Bureš, 2007).

Znalostní management a jeho implementace do společnosti není vždy časově ani finančně snadnou záležitostí. Na jeho zavedení se podílejí odborníci a specialisté z mnoha různých oblastí zájmů. Jejich úkolem je **implementace hodnot**, které společnost deklaruje, **do praxe**. Hlavními vizemi společností je převážně minimalizace nákladů, urychlení pracovního procesu, efektivita práce nebo vyšší míra sociální interakce. Aby došlo k naplnění těchto vizí, je zapotřebí stanovit specifický postup řešení jistých procesů, které zahrnují vyhrazení času na řešení. Stanovení, kdo je, za jaký proces zodpovědný, jak velký rozpočet je potřeba, a především cestou k efektivitě je určení priorit, které stručně a jasně určují co a kdy má jakou prioritu (Bureš, 2007).

### 3.4.5 Přínosy

Zavedením znalostního managementu společnost získává řadu benefitů a přínosů. Přínosy lze rozdělit do dvou skupin, které se vztahují v první řadě k přínosu znalostního managementu z pohledu znalostních procesů a využití znalostních technologií. V druhé řadě přínosy směřují k dosažení obchodních cílů společnosti (BusinessInfo.cz, 2013).

Do první skupiny se mohou zařadit formy **sdílení znalostní a styl komunikace mezi zaměstnanci společnosti**. Kooperace mezi zaměstnanci vede ke zlepšení a rozšíření technik a praktik v rámci pracovního procesu. Tím se společnost může prezentovat kvalitnějšími výstupy a zdroji. Vývoj pracovního procesu sebou přináší tvorbu autentického know-how, které je pro pracovní proces dané společnosti důležité. Tudiž díky znalostnímu managementu se společnost snaží o eliminaci jeho úniku či kompletnímu zániku. Jedním z dalších benefitů je zlepšení začlenění nových zaměstnanců do pracovního procesu. Díky dostupnému informačnímu systému mohou být nováčci více samostatní, školení se stává více interaktivním, zkracují se jeho intervaly a na základě toho se mohou zařadit rychleji do pracovního procesu (BusinessInfo.cz, 2013).

Skupinou na druhém místě jsou přínosy zaměřující svou pozornost na **obchodní stránku společnosti**. Jakékoliv společnosti mají jasně daný stejný podnikatelský plán. V tuto chvíli se setkávají cíle podnikatelského plánu a cíle zavedení znalostního managementu. Mezi tyto cíle se řadí nárůst výkonnosti společnosti, které přinese snížení nákladů na procesy a zároveň zvýšení čistého zisku. Aby společnost dospěla ke zvýšení zisku, zavádí inovativní způsoby práce, které vedou k novým a rozšířeným příležitostem na trhu, jenž maximalizují její tržby (BusinessInfo.cz, 2013).

### 3.5 Motivace

Pojem **motivace** v sobě skrývá hned několik definic. Jedná se o hybnou sílu, pohon, prostředek, kterým se uspokojí potřeby, nebo vnitřní navigátor. V každém případě je motivace hlavním důvodem, proč a jakým způsobem lidé dělají různé věci. Díky motivaci je člověk pozornější, cílevědomější a z dlouhodobého hlediska podává kvalitní výkon (Medlíková, 2021).

Avšak motivace nemusí mít pouze kladný vliv. Pokud je **motivace příliš vysoká**, člověk může na úkor jedné činnosti přehlížet důležitost činností jiných. („Musím dokončit celou sérii seriálu za jeden večer, i když už jsou dvě hodiny po půlnoci a ráno musím brzy vstávat na dlouhou směnu, která vyžaduje vysokou pozornost. Ale to zvládnou, nepotřebuji tolik spánku.“). Na druhou stranu má negativní vliv i **nedostatek motivace**. Člověk má tendenci odkládat činnosti, jelikož si myslí, že nemají takovou významnost. Díky dlouhodobější prokrastinaci člověk ze sebe může mít špatný pocit a díky neustálému odkládání mohou přijít výčitky za nedostatečnou kvalitu výkonu. („Za týden musím odevzdat seminární práci, ale zrovna teď se mi nechce začít. Seminární práci jsem vypracovala jen tak tak před deadline a hodnocení nebylo nejlepší. Měla jsem zpětně výčitky, proč jsem práci nevěnovala více času a pozornosti.“) (Medlíková, 2021).

Motivace se dělí na primární, sekundární, vnitřní a vnější. **Primární motivace** zahrnuje všechny biologické potřeby, které jsou realizovány vnitřními instinkty. **Sekundární motivace** je naopak chování, které je naučené z vlastní vůle. Pro firemní prostředí se řadí mezi důležité druhy motivace vnější a vnitřní. **Vnější motivace**

představuje stav, kdy člověk je vystaven procesu učení, které není iniciováno jeho vlastním zájmem, ale přichází prostřednictvím vnějších motivačních aspektů. Na druhou stranu **motivace vnitřní** představuje pohnutky člověka, které ho vedou k vytváření nějaké činnosti či duševnímu rozvoji na základně vnitřních impulsů. Ty nadále vedou k jeho uspokojení a k tvorbě jedinečného zážitku (Medlíková, 2021).

### 3.5.1 Motivace podle Maslowa

Abraham Harold Maslow, americký humanistický psycholog, se v roce 1943 zapsal do historie s myšlenkou základní hierarchie lidských potřeb. Vytvořil pět základních stupňů pyramidy, které představují motivy, jimiž jsou lidé motivováni k uspokojení svých potřeb. Zastával myšlenku, že uspokojením motivu na vyšší úrovni musí předcházet naplnění úrovně nižší. Kdo nemá co jíst se v první řadě zajímá o uspokojení fyziologických potřeb a nezajímá se o úroveň seberealizace (Klein a Kresse, 2008).

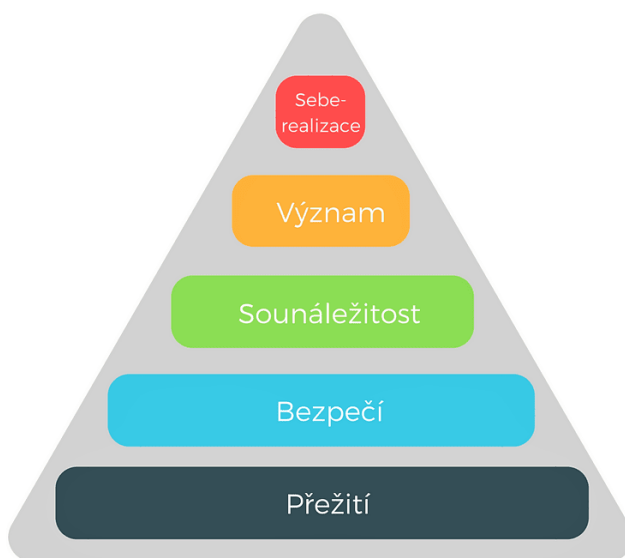
**Maslowova pyramida potřeb se dělí na 5 základních sfér:**

1. **Fyziologické potřeby** – uspokojení biologických potřeb, které jsou potřeba pro lidské přežití. Mezi základní prvky, které uspokojují biologické potřeby, se řadí jídlo, pití, vzduch, oblečení, teplo apod.
2. **Potřeby bezpečí** – potřeby jistoty přicházejí po uspokojení základních fyziologických potřeb. Lidé mají potřebu mít ve svém životě řád a kontrolu. Tyto potřeby zajišťuje jak rodina, tak i společnost, do které spadá policejní ochrana, školní systém, lékařská péče apod.
3. **Potřeby lásky a sounáležitosti** – po naplnění fyziologických potřeb a potřeb bezpečí přichází na řadu úroveň sociálních lidských potřeb a pocit sounáležitosti. Člověk má potřebu navázání mezilidských vztahů, družení, propojení a být součástí skupiny nebo komunity.
4. **Potřeby úcty** – sebeúcta, respekt a uznání vytváří čtvrtou úroveň v hierarchii. Maslow tuto úroveň rozdělil do dvou kategorií: úcta k sobě samému (důstojnost, úspěch, nezávislost) a touha po úctě a uznání od ostatních (postavení, respekt, prestiž). Dle Maslowa je potřeba respektu a reputace pro děti a dospívající jedince nejdůležitější a předchází úctě k sobě samému nebo důstojnosti.

5. **Potřeby seberealizace** – nejvyšší úroveň v Maslowově hierarchii potřeb. Jedná se o realizaci potenciálu člověka, naplnění vnitřních pohnutek, dosažení patřičného růstu a pokoření osobních hranic. Maslow tuto úroveň popisuje také jako touhu lidí po dosažení svých cílů a touhu stát se nejlepší verzí sebe sama (Klein a Kresse, 2008).

### 3.5.2 Pyramida potřeb zaměstnanců

V předchozí kapitole je popsána základní charakteristika pyramidy potřeb A. H. Maslowa, nicméně koncept na podobném principu se dá přizpůsobit firemnímu prostředí. Díky implementaci této teorie do firemního prostředí vzniká **pyramida potřeb zaměstnanců**.



Obrázek č. 3 – Hierarchie potřeb zaměstnanců

Zdroj: Hardyn, 2017

Základním pilířem pyramidy potřeb zaměstnanců je úroveň **přežití**. V rámci této úrovně se zaměstnanci snaží díky svému úsilí a poskytovanému času přetvořit své pracovní nasazení na peníze. Přežití je nejdůležitější z potřeb, jelikož díky finančnímu zázemí může člověk šplhat nejen po kariérním žebříčku, ale zvyšuje kvalitu svého osobního života (Hardyn, 2017).

Další úrovní v pyramidě potřeb zaměstnanců je potřeba **bezpečí**. V tomto ohledu je bezpečím myšlena jistota pracovního místa a jistota stálého příjmu. Pocit

bezpečí ve společnosti se vyznačuje rozpořením zaměstnanců, kde se nemusejí bát o své místo a nemají nucenou potřebu hledat si novou práci (Hardyn, 2017).

Pokud zaměstnanec dostáhne jistoty pracovního místa a dostatku finančních prostředků za odvedenou práci, dostává se na řadu další potřeba, kterou je **sounáležitost**. Jedná se o potřebu zaměstnance být součástí kolektivu, týmu a firemní kultury. Jednou věcí je mít jistou pozici ve společnosti, ale na druhou stranu většina zaměstnanců potřebuje mít kolem sebe další zaměstnance, později mnohdy i přátele, kteří procházejí stejnými pracovními situacemi a výzvami (Hardyn, 2017).

Těsně pod vrcholem pyramidy se nachází potřeba **významu**. Společnost by bez svých zaměstnanců nemohla fungovat, a proto s každou pracovní pozicí přichází určitý význam. Zaměstnanci potřebují mít pocit, že jsou díky své odvedené práci viděni a jsou součástí procesu, díky kterému jde společnost vpřed. Získávají pocit, že práce, kterou pro společnost vykonávají, je důležitá (Hardyn, 2017).

V samotné špičce pyramidy je umístěna potřeba **seberealizace**. Mnoho lidí má své vize do budoucna, které by rádi naplnili. Ne každý člověk má předpoklady k úspěšnému naplnění svých snů, nicméně ti, kteří jsou úspěšní, dosahují jisté míry seberealizace. Takoví lidé se poté stávají inspirací pro druhé, dělají to nejlepší, k čemu se dopracovali a také pomáhají druhým s objevením jejich pravého potenciálu (Hardyn, 2017).

### 3.6 Stres

Pojem stres je mnohdy chápán pouze z jeho jedné strany, kterou je tzv. **distres**. Jedná se o negativní formu stresu, která vzniká při návalu negativních vlivů na člověka. Dostává člověka do chronického stavu nerovnováhy, při kterém je jedinec ohrožován a jsou vyvolávány fyziologické reakce a přirozené pudy. Druhým pojetím je dobrý stres, **tzv. eustres**, který má na člověka naopak kladný vliv. Při tomto stresu opět působí události (stresory) a vznikají stresové reakce. Tyto podněty jsou nicméně vidinou pozitivního působení a přítomnost eustresu přítomnost je vítaná (Joshi, 2007).

V prostředí call centra je distres běžnou záležitostí. Operátoři jsou denně vystavováni psychicky náročným situacím v rámci telefonických hovorů, se kterými se musí co nejlépe vypořádat. Jedná se jak o profesionální hledisko, tak i o soukromé hledisko. V pracovním světě se pracovník setkává důležitými situacemi, které jsou pro něj náročné. Jedná se například o snahu zabránit hádce s klientem, neuspokojení z vlastní odvedené práce, nemožnost zodpovězení komplexního dotazu od klienta apod.

Situace náročné na psychiku je možno rozdělit do tří základních skupin: frustrace, stresy a konflikty. **Frustrace** je pocit, se kterým se člověk potýká při nezdařené práci či neúspěchu. Existují jisté psychické bloky, které člověku brání v úspěchu. Neschopnost vybudování dostatečného úsilí ke zdárnému dokončení zadaného cíle, který je důležitý. Druhou skupinou (**stres**) je, jak už bylo zmíněno výše, jakákoliv psychická zátěž, která má z převážné většiny negativní následek. Na to navazuje třetí a poslední skupina psychicky náročné situace, kterou je **konflikt**. Slovo konflikt vyjadřuje střet několika navzájem odporujících stavů, citů, zájmů, situací apod. V praxi se mnohdy tyto typy psychicky náročných situací vyskytují společně a představují vzájemnou kombinaci. Např. operátor začíná být přepracovaný a začíná dělat chyby v rámci svých povinností, kde v tomto případě nastává stav frustrace, která může jednoduše přerůst v samotný negativní stres a nastává nechtěná situace konfliktu buď se samotným klientem či kolegy/nadřízenými (Vacínová, 2008).

### 3.6.1 Příznaky přítomnosti stresu

Ačkoliv se zdá pojem stres jako oblast psychického stavu, dochází nejen k duševním útokům, ale i k fyziologickým útokům na lidský organismus (Křivohlavý, 2010).

Do oblasti **psychických vlivů** stresu na člověka se řadí například stavy náhlých výkyvů nálad, které mají za následek podrážděnost, nepříjemnost, popudlivost, a dokonce v horších případech panické záchvaty úzkosti. Takové chování má vliv i na jistou empatii člověka. Jako následek může být neschopnost emocionálních vztahů s ostatními lidmi a absence sympatie. Člověk, jako bytost inteligentní, má předurčeno nad situacemi, problémy a dalšími aspekty přemýšlet. Pokud obyčejné přemýšlení



přesáhne optimální přirozenou hranici, může přerůst v nadměrné promýšlení a trápení se nad věcmi, které nejsou relevantní, důležité a užitečné. Tímto směrem se člověk dostává až k přehnané starosti o své zdraví, jelikož si vsugerovává možnost přítomnosti různých nemocí, jimiž netrpí. Přemýšlení se dostává i do podvědomí, které může mít ve výsledku vliv na sociální distancování od blízkých a přátel a tvorbu vlastního vysněného světa (Křivohlavý, 2010).

Druhou složkou příznaků stresového stavu jsou **příznaky fyziologické**. S těmito příznaky, nebo alespoň s jejich částí, se setkala většina lidí. Mezi první náznaky přítomnosti stresu se řadí v zrychlené, mnohdy až nepravidelné, bušení srdce, které se nazývá „palpitace“. Častým příznakem bývá také bolest hlavy. Z počátku se jedná pouze o mírnou bolest, která se může zdát být důsledkem únavy nebo nedostatku tekutin, ale postupně se rozšiřuje v nesnesitelnou bolest. Může být příčinou vzniku migrén nebo zhoršení vidění. Dochází často ke zvýšenému celkovému pocení a svalovému nepohodlí, křečím nebo napětí. Svalové napětí bývá znatelné v brzké fázi zejména v oblastech krční páteře, které se postupně rozšiřuje až do dolní části páteře. Nervové zkratky nemusejí zůstat pouze u zadní části těla, ale postupují současně do hrudní oblasti a končetin. Již zmíněný panický záchvat úzkosti může doprovázet pocit svírání a bolesti na hrudi. Přichází na řadu i nechutenství, křeče a bolesti v břišní oblasti, které mohou také způsobovat nevolnost a jiné vážnější postihy (Křivohlavý, 2010).

Každý člověk je svým způsobem unikátní a ať už se jedná o stresové stavy psychického nebo fyziologického rázu, působení stresorů je individuální. Výše uvedené příklady stresových stavů nejsou zdaleka všechny, nicméně jsou vybrány ty základní, které se vyskytují nejčastěji v pracovním světě (Křivohlavý, 2010).

### **3.6.2 Negativní důsledky stresu**

Důsledky působení negativního stresu neboli distresu jsou opět dvojího druhu. Jako se dělí příznaky stresu na psychické a fyziologické, stejné dělení je i u negativních následků (Buijssen, 2021).

V rámci **psychických** a emocionálních důsledků dlouhodobého působení stresu je nejčastějším příkladem **deprese** a **úzkost**. Deprese má několik fází. V ranném stádiu

se projevuje mírným poklesem nálady, ale na fungování v běžném životě nemám skoro žádný vliv. Pokud se člověk ocitne v situacích, kdy je pro něj nepředstavitelně těžké obstarat základní denní činnosti, jedná se o stav středně těžké deprese. Vyskytuje se také porucha spánku, neklid a častější výkyvy nálad. Nejhorším stavem je těžká deprese, kdy se člověk cítí beznadějně, zpochybňuje svou osobnost a rapidně klesá sebedůvěra. V tuto chvíli nastávají stavy závažných úzkostí, kdy člověk cítí strach, neklid, méněcennost a častokrát zpochybňuje i vlastní existenci (Buijssen, 2021).

**Fyziologické důsledky** působení stresu jsou na pohled o poznání rychleji rozpoznatelné. Vlivem krátkodobého stresu může docházet ke ztrátě chuti k jídlu. Ve stavu chronického stresu tělo uvolňuje hormon kortizol, který naopak zvyšuje chuť k jídlu. Díky vysokému uvolňování tohoto hormonu se mění metabolismus člověka a dochází ke stavům **obezity**. S obezitou také úzce souvisí vznik **cukrovky**, jelikož díky vysokému přísunu potravin dochází ke zvýšení hladiny cukru v krvi. Stres, vedle vyvolání chuti k jídlu, může způsobovat i nechutenství. Je omezen přísun potravy a nastoupí problémy v podobě bolesti břicha, **zažívacími problémy** nebo nevolností. Nejčastějším důsledkem přítomnosti stresu je dlouhodobá **bolest hlavy** a tvorba **migrén**. Bolest, která se vyskytuje převážně kolem očí, může trvat od několika hodin až po několik dní. Tyto faktory opět negativně ovlivňují kvalitu spánku, která se vyznačuje **nespavostí** (Hovorka, 2018).

Stresové faktory a důsledky se často propisují i do pracovního procesu, kdy pracovník neodvádí kvalitní práci a neplní zadané úkoly ve stanovené lhůtě. Vlivem zvýšené práce z domu, home office, která je v současné době reakcí na výskyt pandemie Covid-19, jsou lidé navzájem izolováni od kolegů a mnohdy i přátel a rodiny, je výskyt negativního stresu častější záležitostí. Může docházet i ke zbytečným rozběrům a konfliktům s ostatními kolegy, nadřízenými, se samotnými klienty nebo dokonce s rodinnými příslušníky a přáteli. Je důležité pro člověka, který trpí negativním stresem, aby se snažil o jeho eliminaci. Ať už s vlastní pomocí či pomocí rodiny, blízkých nebo odborníků.

### 3.6.3 Zdolávání stresu

Stresové stavy přicházejí rychlým tempem a mnohdy není jednoduché tyto stavy během krátké doby eliminovat. Zvládání stresu nemá žádný přesně daný vzorec, podle kterého postupují všichni lidé, kteří jím trpí. Na každého člověka působí vnější i vnitřní faktory jinými způsoby a také jejich reakce jsou různorodé. Cíle zvládání stresu jsou odlišné. Prvním krokem k úspěšnému odbourání stresu je uvědomění si, jaké faktory a situace na daného člověka působí a jakým způsobem je možno snížit váhu toho, co ho zatěžuje. Stresové situace a podněty nesmí převzít kontrolu nad myslí a racionálním uvažováním. Tudíž je zapotřebí zachovat chladnou hlavu a nepropadat zoufalství a beznaději (Křivohlavý, 2010).

Existuje nespočet rad, kterými je možno se při přítomnosti stresu řídit. Americká kardiologická asociace vydala na toto téma článek, ve kterém popisuje tři základní techniky a typy, jak ovládat stres (American Heart Association, 2021).

Na prvním místě je uvedena **pozitivní sebe mluva**. Víceméně každý člověk k sobě čas od času promlouvá, ať už v podobě pouhých myšlenek, tak ale i v mluveném projevu. Zatímco negativní sebe mluva podporuje nárůstu stresu, pozitivní ho naopak pomáhá redukovat. Z negativních myšlenek je třeba tvořit pozitivní, obracet je ze špatného vlivu na dobrý. Například z myšlenky: „Já to nedokážu.“, vytvořit pozitivní, nahlas vyslovené, prohlášení: „Udělám vše, co bude v mých silách, aby se mi to podařilo“. V případech samotného neúspěchu nepropadat úzkosti. Například místo přesvědčení: „Nemůžu uvěřit, že jsem to pokazil/a. Co jsem to jen udělal/a.“, mít na paměti: „Jsem jen člověk. Každý může někdy udělat chybu. Můžu to napravit.“. Pozitivní promluva k vlastní osobě není jednoduchá technika, tudíž aby fungovala, je třeba trénovat každý den. Kdykoliv je příležitost – v autě cestou do práce, před spaním a v podstatě pokaždé, kdy je vycítěna přítomnost i sebemenší negativní myšlenky (American Heart Association, 2021).

Na druhém místě je uvedeno **deset z nejběžnějších činností**, pomocí kterých je možnost **akutně potlačit stres**. V nouzových situacích tyto činnosti pomáhají zmírnit, ba dokonce potlačit stres. Situací, které podněcují stres, je široká diverzita a

v různých situacích se dají činnosti, redukující stres, kombinovat. Mezi nejběžnější činnosti se řadí:

- před samotnou reakcí či promluvou napočítat do deseti,
- několikrát se zhluboka nadechnout, dokud není pocíťováno uvolnění,
- procházka, která nemusí být nijak dlouhá (po bytě, pracovišti, kolem domu apod.), nicméně poskytuje potřebný čas na promyšlení situace,
- meditace, modlitba, promluva k sobě samému pro získání jisté perspektivy,
- spánek v případech, kdy není reakce na danou situaci akutní (např. stresující emaily, reakce na sociálních sítích, jejichž reakce nevyžaduje okamžitou odezvu),
- odložení řešení stresové situace na vhodnou dobu, kdy stres opadne a záležitosti jsou vidět jasněji, jakmile se člověk uklidní,
- rozložit jeden velký problém do několika menších a řešit postupně jednu část za druhou,
- pustit uklidňující hudbu nebo inspirativní podcast, který napomůže k uvolnění od stresu a mnohdy i od vzteku,
- udělat si přestávku a věnovat se domácím mazlíčkům, jít a obejmout někoho milovaného/blízkého nebo se zaměřit na činnosti, která může napomoci druhým,
- posilovat nebo dělat jinou fyzickou aktivitu, která pomůže uvolnit endorfiny (hormony, které vyvolávají pocit dobré nálady, štěstí, tlumí bolest a redukují úzkost) (American Heart Association, 2021).

Skupinou na třetím místě jsou návrhy **aktivit, které napomáhají odbourávání stresu z dlouhodobějšího hlediska**. Dělání toho, co člověka baví, je přirozený způsob, jak redukovat stres. Je důležité, aby člověk držel neustále na paměti své šťastné místo, ke kterému se může kdykoliv vrátit. Pravidelnost návratu na šťastné místo je klíčem k vyrovnanému žití. Činnosti, které dělají člověka spokojeným a šťastným, jsou různorodé. Mezi nejběžnější návrhy těchto aktivit se řadí:

- aktivní činnosti s dětmi, blízkými či domácími mazlíčky (pokud možno, tak ve venkovních prostorech),

- procházka v přírodě bez rušivých elementů jako je např. mobilní telefon,
- meditace, yoga v pravidelných režimech,
- práce na zahrádce, inovace domu nebo bytu,
- běh, jízda na kole, túra, která pomůže vyčistit hlavu,
- čtení knihy, novin, časopisu, krátkého článku, který odvede pozornost jiným směrem,
- setkání s přáteli u kávy či dobrého jídla.

Každý člověk si nachází svou vlastní cestu, jak se vypořádávat se stresem, jenž přichází akutně nebo je přítomen dlouhodobě. Pokud se povede dlouhodobě odolávat stresu a nalézt rovnováhu, stresové situace se mohou stát ničím jiným než výzvami, které člověk zdolává (American Heart Association, 2021).

### **3.7 Dotazníkové šetření**

Online výzkum jako je dotazníkové šetření, má jako každý druh průzkumu své benefity i nedostatky. Mezi výhody dotazníkového šetření se řadí na prvním místě časová nenáročnost pro autora z jak pohledu jeho tvorby, distribuce, ale i z pohledu okamžité dostupnosti výsledků. Výsledky je možné exportovat do několika formátů dle potřeby autora (XLS, CSV, PDF apod.). Online průzkumy nejsou finančně nijak náročné, a dokonce v některých případech nejsou zpoplatněny vůbec. V rámci pohledu respondentů je online řešení dotazníků uživatelsky přívětivější než tištěná forma. Zároveň díky elektronické formě je možné zapojení různých druhů multimediálních forem příloh jako jsou simulace, videa, obrázky, hudba apod (Survio, 2013).

V porovnání s výhodami má online dotazníkové šetření menší množství nevýhod. Mezi nevýhodou se řadí v první řadě anonymita respondenta a nemožnost jeho ověření. Pokud se jedná o dotazníky, které mají předpoklad širokého rozsahu respondentů, není možné identifikovat, zda dotazník vyplňuje správný typ respondenta. Další nevýhodou je tzv. návratnost. Jedná se o míru vyplněných a odevzdaných jednotlivých dotazníků. Nelze vždy ovlivnit, kolik respondentů pouze vyplní dotazník a kolik respondentů skutečně dotazník odevzdá. Zde je důležité zvolit vhodné a dostatečně silné kanály distribuce. Co se týče pojetí otázek v rámci

dotazníkových šetření, je zde problém v komplexním pojetí otázek. Dotazník většinou nemá takový rozsah na vysvětlení otázek dopodrobna, respondent nemá vždy k dispozici tazatele, který by otázky dovysvětlil, a proto je stěžejní, aby tazatel pokládal otázky stručně a jasně (Survio, 2013).

## 4 PRAKTICKÁ ZJIŠTĚNÍ

V rámci praktické části diplomové práce je vyhodnocen **průzkum**, který se zaměřuje, jaké **dopady má práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.** (dále jen ČSOB). Cílem dotazníkového šetření je průzkum období před a výhradně po nasazení práce na home office.

Vlivem počátku pandemie Covid-19 bylo mnoho firem nuceno přesunout své působení práce právě do domácích prostředí. Výjimkou nebyla ani společnost ČSOB. Jak bylo již zmíněno, dotazník se zaměřuje na konkrétní oddělení Klientského centra, kterým je oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví. Dotazník může být přínosem pro dané oddělení v podobě zpětné vazby od samotných pracovníků. Na základně dotazníku je možnost zohlednění různých podnětů, které povedou ke zkvalitnění a podpoře pracovního prostředí výhradně v rámci home office.

V diplomové práci je zároveň zahrnuto základní představení společnosti ČSOB, její vývoj, oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví a samotné činnosti, jenž souvisí s touto pozicí.

### 4.1 O společnosti ČSOB, a. s.

ČSOB, a. s. neboli **Československá obchodní banka** je akciová společnost působící na území České republiky. Jedná se o **univerzální banku v České republice**, která byla založena prostřednictvím státu v roce 1964. V roce 1999 došlo k privatizaci banky a jejím hlavním, a od roku 2007 jediným, vlastníkem je KBC bank, jejíž kořeny působení sahají do Belgie. Společnost ČSOB působila do konce roku 2007 jak na českém, tak i slovenském trhu. Jednalo se o jednotnou právnickou osobu, nicméně od počátku roku 2008 byla banka ČSOB rozdělena na dvě samostatné právnické osoby.

Československá obchodní banka má pod svou klientelou zařazeno více druhů segmentů. Poskytuje služby jak **fyzickým osobám**, ale také **právníckým osobám**, do kterých se řadí malé, střední společnosti, a dokonce korporátní a institucionální klientela.

V České republice se banka dělí na **dvě základní obchodní značky**. První značkou je **ČSOB**, která je klientele dostupná prostřednictvím obchodních míst, tzv. poboček a druhou značkou je **Poštovní spořitelna**, jenž je taktéž dostupná prostřednictvím poboček, ale zároveň na obchodních místech České pošty, na tzv. specializovaných přepážkách (ČSOB a. s., 2022).



Obrázek č. 4 – Logo ČSOB a Poštovní spořitelna

Zdroj: ČSOB a. s., 2022

Samostatná jednotka Poštovní spořitelny je pod záštitou ČSOB od roku 2000 a její produkty a klientela byla obsluhována samostatně prostřednictvím především finančních center a následně specializovaných přepážek na pobočkách České pošty. Na počátku roku 2019 ČSOB přišla s oznámením o **kompletním sjednocení obou značek**, aby zamezila dělení svých klientů. Dalším důvodem sjednocení bylo **snížení nákladů** na obsluhu, marketing nebo na odlišná obchodní místa (pobočky). Dále sjednocení značek přispělo ke **sjednocení interních systémů**, které se do této doby vedli odděleně na základě daných produktů. Koncem téhož roku banka přišla se sjednocením obsluhy klientů jak přes pobočkovou síť, ale také přes klientské centrum. Od roku 2020 spadá ČSOB i Poštovní spořitelna pod sjednocený ceník služeb a stejné obchodní podmínky (Kučera, 2021).

Změny jsou na klienty nasazovány postupně a dalším krokem byla iniciována zásadní činnost, jenž vedla k **nasazení nové verze internetového bankovníctví**. Od dubna roku 2021 klienti postupně přecházeli do nového, vylepšeného, ale především sjednoceného Internetového bankovníctví s ČSOB Identitou. Pro odlišení nového a starého prostředí je také používána terminologie **starý a nový svět** internetového bankovníctví. Ke změně nedošlo pouze v rámci přístupu přes webové stránky, ale směna byla nasazena i na chytré telefony. Původní aplikace, ČSOB Smartbanking a Smartbanking PS, byly nahrazeny novou a jednotnou aplikací s názvem **ČSOB Smart**.



V současné době by měli být všichni klienti převedeni do tzv. nového světa elektronického bankovníctví (Kučera, 2021).

Další plánovanou změnou, která má nastat v létě 2022, je **přejmenování značky a loga Poštovní spořitelny**. Značka Poštovní spořitelny bude přejmenována na ČSOB Poštovní spořitelnu. Do nynějšíka byla značka ČSOB známá jako „modrý“ brand a Poštovní spořitelna jako „červený“ brand. Jedná se o rozlišení klientů a společnosti podle barev jejich loga. Ke změně dojde i po této stránce. Logo ČSOB Poštovní spořitelny se začne používat také pod „modrým“ brandem, který je zobrazen na Obrázku č. 5 níže. Klientům Poštovní spořitelny bude udělen jednodušší přístup ke službám skupiny ČSOB. Na druhou stranu se mezi klienty ČSOB dostane do povědomí možnost využít služby banky i na každé poště, která zajišťuje specializovanou přepážku banky (ČSOB, a.s., 2022).



Obrázek č. 5 – Nové logo ČSOB Poštovní spořitelna

Zdroj: ČSOB, a. s., 2022

K plánované změně se vyjádřil i Jan Sadil, člen představenstva ČSOB pro retail. Padá zde důraz na skutečnost, že banka ČSOB je tímto krokem **nejdostupnější bankou v České republice**. Dostupnost je brána z pohledu počtu fyzických obslužných míst, kde mají klienti ČSOB a Poštovní spořitelny možnost využít některé z 200 poboček ČSOB a 3 200 specializovaných přepážek na pobočkách České pošty. Jan Sadil zároveň vyzdvihuje informaci, že změna názvu neovlivní v žádném směru nabízené služby a produkty. Klienti Poštovní spořitelny nebudou muset v rámci této souvislosti nic řešit a veškeré záležitosti u společnosti jim budou zachovány. Dále dle vyjádření generálního ředitele České pošty Romana Knapa je pro klienty důležitá rychlost, efektivita a kvalita obsluhy. Díky sjednocení značek dojde k mnohem lepší identifikaci a zákazníci budou mít lepší přehled o poskytovaných službách na poštách (ČSOB, a. s., 2022).

ČSOB a Poštovní spořitelna jistě plánuje do budoucna změny i v dalších směrech. O jaké změny a jejich vývoj se bude jednat, zatím mohou klienti pouze spekulovat. Změny si však nechává společnost prozatím jako překvapení (ČSOB, a. s., 2022).

## **4.2 O oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví ČSOB, a. s.**

**Internetové bankovníctví s Identitou** je produkt, který mohou využívat klienti, jenž mají u ČSOB produkty, které se váží na rodné číslo majitele. Jedná se o tzv. retailové klienty. Linka technické podpory pro Internetové bankovníctví je dostupná pro klienty nonstop, 24 hodin 7 dní v týdnu. Jedná se zároveň o bezpečnostní linku, do které spadá i **bezpečnostní linka platebních karet**, tudíž neustálá dostupnost je stěžejní. Klienti mohou kontaktovat oddělení na čísle +420 495 800 111 (ČSOB, a. s., 2022).

Pro střední podniky a korporace byl vytvořen další typ elektronického bankovníctví, **ČSOB CEB**, který obsahuje rozšířené funkce na základě podnětů a potřeb pro firmy a podnikatele. Klienti, obsluhující CEB, mají možnost kontaktovat klientské centrum, které má vytvořené oddělení speciálně pro korporátní klientelu. Klienti mohou kontaktovat oddělení v pracovní dny od 07:00 do 20:00 na čísle +420 499 900 500 (ČSOB, a. s., 2022).

## **4.3 Činnosti klientského pracovníka technické podpory pro Internetové bankovníctví**

**Technická podpora** pro Internetové bankovníctví je k dispozici klientům, jenž potřebují obdržet informace o současném stavu jejich internetového bankovníctví. Klient může oddělení kontaktovat prostřednictvím **telefonické interakce**, přes přímé vytočení telefonního čísla nebo pomocí zpětného volání z internetového bankovníctví. Funkce zpětného volání je klientům dostupná v bankovníctví s přístupem jak přes webové stránky, ale také přes mobilní aplikaci ČSOB Smart. Jedná se o funkci, kdy díky vstupu do profilu bankovníctví klienta je jeho totožnost plně ověřena. Přes telefonickou interakci je možno klientovi po jisté úrovni identifikace sdělovat detailní

informace o nastavení jeho bankovníctví a v případech potřeby nastavení editovat. Další formou komunikace s oddělením je prostřednictvím **emailové interakce** nebo **online chatu**. Skrze tyto dvě cesty komunikace je klient omezen na získání pouze všeobecných informací dané problematiky. Pro bližší informace ke konkrétnímu produktu či problému je vždy klient odkázán na telefonickou interakci s klientským centrem nebo na výzvu k osobní návštěvě obchodního místa (ČSOB, a. s., 2022).

Dále se technická podpora zaměřuje na **řešení technických problémů**, jenž omezují klientům práci na svých profilech. Řešení technických problémů je v převážné většině okamžitá záležitost. Klientský pracovník telefonicky navede klienta k uskutečnění patřičných kroků, popřípadě sám provede úpravy v systému, které mají za následek obnovení dostupnosti požadované funkce. V případech, kdy technický problém vyžaduje větší hloubku prověření, klientský pracovník si od klienta vyžádá relevantní informace o problému, pokud je to možné, nechá si zaslat ofocené obrazovky s nestandardním chováním a dále sepisuje požadavek a posílá na prověření kompetentnímu útvaru. Každému technickému problému, který nemá okamžité řešení, je přiděleno číslo tzv. incidentu, které je následně poskytnuto klientovi pro další možnou komunikaci (ČSOB, a. s., 2022).

Klientští pracovníci na oddělení technické podpory mají na starosti **správu Internetového bankovníctví s Identitou**, které je dostupné přes webové stránky na adrese [www.online.csob.cz](http://www.online.csob.cz). Dále spravují nově vytvořenou **aplikaci ČSOB Smart**. Jedná se o mobilní verzi Internetového bankovníctví s Identitou. Aplikace je jeho zjednodušená verze, která je dostupná pro zařízeních s operačním systémem Android (verze 7 a vyšší) nebo iOS (verze 14 a vyšší). **Aplikace ČSOB Smart klíč**, jenž je úzce spojena s provozem internetového bankovníctví, je také pod správou technické podpory. Smart klíč je alternativní autorizací k již zavedenému bezpečnostnímu prvku SMS klíči. Druhý faktor autorizace je v současné době nutným bezpečnostním prvkem, který je banka povinna vyžadovat. SMS kódy nejsou vždy komfortní cesta k užívání bankovníctví a jiných online plateb, a tudíž přišla banka s alternativním, pohodlnějším řešením prostřednictvím mobilní aplikace. Její dostupnost je zpřístupněna na zařízeních s operačním systémem Android (verze 6 a vyšší) nebo iOS (verze 12 a vyšší) (ČSOB, a.s., 2022).

Nově vytvořené Internetové bankovníctví s Identitou, jak je již z jeho názvu patrné, využívá prostředek pro ověření klienta tzv. **bankovní identitu**. Tento prostředek byl využit na základě cíle sjednocení Internetového bankovníctví ČSOB s Internetovým bankovníctvím Poštovní spořitelny. Bankovní identita poskytuje jednotnou formu přihlašovaných prvků, uživatelské jméno, heslo a, dle zákona o platebním styku č. 370/2017 Sb., druhý povinný autorizační prvek (SMS klíč nebo aplikace Smart klíč). Bankovní identita zároveň obsahuje prvek eID, se kterým je klientům umožněno přihlášení k portálům třetích stran, jako je například Portál občana, Očkovací portál občana, Česká správa sociálního zabezpečení a mnoho dalších. Tento prvek je klientům se službou přiřazován automaticky na základě splnění základních podmínek. V případě, že se klienti rozhodnou nevyužívat eID, mají možnost tento prvek vypnout v nastavení Správy identity na webových stránkách [www.identita.csob.cz](http://www.identita.csob.cz) (ČSOB, a.s., 2022).



Obrázek č. 6 – Logo ČSOB Identity

Zdroj: ČSOB, a. s., 2022

**Převedení klientů do nového světa** Internetového bankovníctví s Identitou probíhalo od oficiálně **1. května roku 2021**. Nicméně již v dubnu 2021 byl nasazen pilotní režim na zaměstnance banky, aby se seznámili s novým prostředím jako první a mohli tak být později nápomocní svým klientům. Nové bankovníctví bylo na klienty nasazováno postupně v několika vlnách až **do konce téhož roku**. Na začátku roku následujícího již byla většina klientů převedena a úspěšně registrována do nového světa. Zbytek klientů byl postupně dále vyzýván k dokončení přechodu a následné registraci. Ke konci ledna 2022 byly odkazy na původní Internetové bankovníctví ČSOB, Internetbanking 24 a Internetové bankovníctví Poštovní spořitelny nahrazeny přesměrováním na již nové Internetové bankovníctví s Identitou. Ke zhruba 01. 03. 2022 došlo ke kompletnímu odstranění původních voleb jak na webu

ČSOB, tak i na stránkách Poštovní spořitelny a zůstala jednotná volba pro oba portály, Internetové bankovníctví s ID (ČSOB a. s., 2021).

Jednalo se o poměrně veliký zásah směrem na klienty a jejich způsob přihlašování do internetového bankovníctví. I za okolností, že byli dopředu včas informováni o nadcházejících změnách, klienti se opakovaně obraceli na Klientské centrum s potřebou získání bližších informací a s požadavky pomoci. Na počátku spuštění jednotlivých vln převodu klientů do nového světa, byl provoz mnohdy přetížený a obsluha nestačila pojmout veškeré čekající klienty. V tomto směru výrazně pomohlo společnosti ČSOB nasazení umělé inteligence při komunikaci se zákazníky jak přes telefonickou interakci, tak i přes využití online chatu. **Virtuální hlasová asistentka** byla zavedena již na počátku roku 2021. Jan Sadil v tiskové zprávě z 03. 02. 2021 uvedl předpoklad obslužnosti v roce 2021 na 5 % z celkového počtu dotazů směřující do Klientského centra. V průběhu téhož roku obslužnost virtuální asistentkou rostla a vize do budoucna, konkrétně do roku 2030, je dosažení až na 50 % obslužnosti z celkového počtu dotazů. Jakub Hlaváč, ředitel Klientského centra ČSOB, dále doplnil tiskovou zprávu o skutečnost, že hlasová asistentka dovede spolehlivě rozpoznat klientův požadavek na základě 120 produktových oblastí a probíhá přesměrování na relevantní oddělení. Přesměrování na kompetentní oddělení snižuje počet interního přepojení a šetří klientům čas. Současně mají klientští pracovníci více času jak na volající klienty, jejichž požadavek je nutné představit živému operátorovi (ČSOB a. s., 2021).

Obsluha klientů v rámci tohoto období nebyla snadná. V první řadě se jednalo o **zvýšený počet příchozích hovorů** i přes pomoc virtuální hlasové asistentky. Volající klienti museli vyčkat na obslužení svého požadavku až několik desítek minut, a to mělo za následek nespokojenost, rozhněvanost a v krajních případech i vulgárnost vůči klientským pracovníkům. V druhé řadě se jednalo o období, kdy **vlivem pandemie Covid 19 byla zavedena práce výhradně z prostředí domova**. Díky zhoršující se pandemické situaci bylo ČSOB, z preventivních a bezpečnostních důvodů, nuceno zavést práci na home office. Klientští pracovníci byli po většinu času, kdy probíhal převod klientů do nového světa, v prostředí domova a **komunikace** s kolegy se vedla výhradně přes **interní chat**. Komunikace a rychlost **získávání informací** se stala

**komplikovanější.** Bez pracoviště, kde je klientský pracovník obklopen kolegy a přáteli, jenž sdílejí jak profesní informace, tak ale i osobní dojmy a emoce, se po psychické stránce pracovní proces začínal stávat velmi náročným. Z osobní zkušenosti autorky je práce vykonávána mezi kolegy mnohem příjemnější a klidnější než dlouhodobá izolace v prostředí home office. Nastávají situace, kdy si kolegové procházejí složitými situacemi v rámci hovorů jak po psychické, tak i po znalostní stránce. Verbální sdílení, prosba o radu, projev emocí a další vyjádření jsou v prostředí Klientského centra mezi kolegy příjemnější, osobnější a o to víc důležité. O tento benefit rychlosti a přívětivosti sdílení byli, z dlouhodobějšího hlediska zavedení práce na home office, pracovníci ochuzeni (ČSOB a. s., 2021).

#### **4.4 Dotazník: Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.**

Dotazníkové šetření se zabývá **průzkumem mezi zaměstnanci banky ČSOB**, který zkoumá různé směry **vlivu nasazení práce na home office**. V průzkumu se nijak nerozlišuje druh pracovní smlouvy nebo postavení. Všichni pracovníci, bez ohledu na své postavení, mají víceméně stejné podmínky nasazení práce na home office a sdílejí stejný druh poskytovaného vybavení. Zastoupení zaměstnanců sahá od manažera až po pracovníky na dohodu. Dotazník je rozdělen na osm částí, jež jsou vypsány níže.

1. Základní rozdělení respondentů.
2. Hodnocení situace okamžitého přechodu na home office vlivem výskytu pandemie Covid 19.
3. Délka práce na oddělení Helpdesku ELB.
4. Hodnocení kvality práce a vybavení v současné době.
5. Změny různých aspektů vlivem nasazení práce na home office.
6. Stres.
7. Výhody a nevýhody práce na home office.
8. Závěrečné shrnutí.

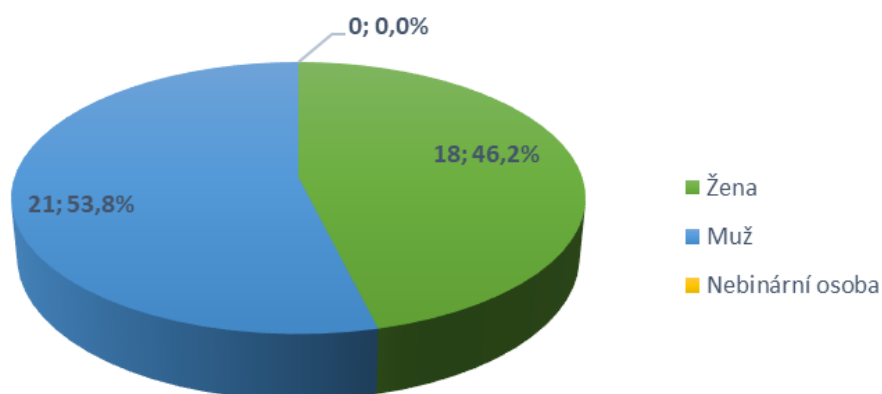
Následující oddíl se zabývá rozborem a zhodnocením jednotlivých částí dotazníkového šetření. Součástí vyhodnocení jsou nadále i grafy a tabulky, které

obsahují zjištěná data. Některé slovní odpovědi byli upraveny za základě zkvalitnění formulace, nicméně jejich význam zůstal zachován.

### Základní rozdělení respondentů

Základní rozdělení respondentů se zaměřuje na **dělení dle pohlaví, věku** a následně **délky působení na pozici** technické podpory pro Internetové bankovníctví s Identitou.

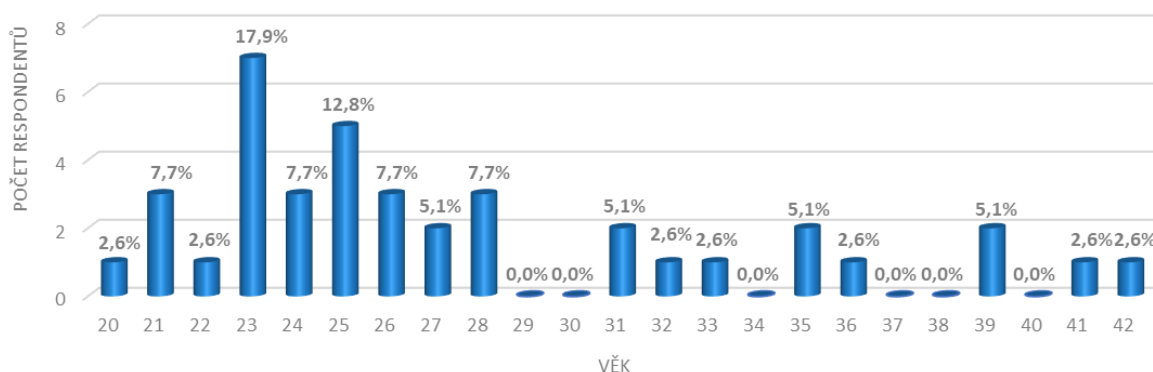
Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 39 respondentů. Z celkového počtu se zúčastnilo 53,8 % mužů a 46,2 % žen. V přepočtu na konkrétní hodnoty se jedná o 21 mužů a 18 žen. V dotazníku byla zahrnuta odpověď „Nebinární osoba“, kterou nezvolil ani jeden z respondentů. Tato možnost odpovědi byla zahrnuta na základě rostoucí expanze tohoto pohledu na lidskou osobnost. Poměr mužů a žen na oddělení je dle výsledků téměř vyrovnaný. Díky fluktuaci zaměstnanců jsou tato data s postupem času variabilní.



Graf č. 1 – Složení respondentů – pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozdělení respondentů dle věku je vidět jistá diverzita. Dle výsledků dotazníku je patrné, že se na oddělení vyskytuje většina zaměstnanců ve věku od 23 do 28 let, nicméně je znatelné, že se nikoliv nejedná o pravidlo. V Grafu č. 2 je zaznačeno přesné rozdělení respondentů na základě jejich věku.

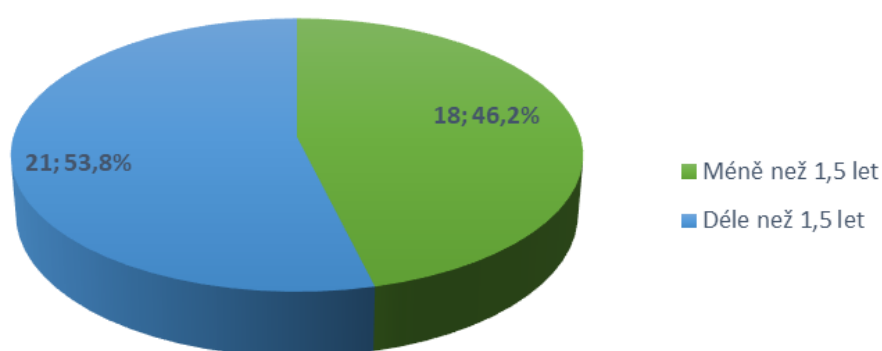


Graf č. 2 – Složení respondentů – věk

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, směřující na složení respondentů dle délky působení na pracovišti, byla nejprve formulována a omezena na dvě možné odpovědi. Důvodem tohoto rozdělení byla situace spojená s výskytem pandemie Covid 19, která v době vyplňování plně propukla před více jak jeden a půl rokem. Na základě zvolené odpovědi na tuto otázku respondenti dále pokračovali do relevantní části dotazníku.

Přesněji 53,8 % (21) respondentů, jenž působí na oddělení déle než rok a půl, pokračovali do části dotazníku, který se zabýval otázkami okamžitého přechodu na home office. Zbýlých 46,2 % (18) tuto část přeskočilo a následovaly otázky na současné hodnocení práce a vybavení na oddělení.



Graf č. 3 – Složení respondentů – délka působení na pracovišti

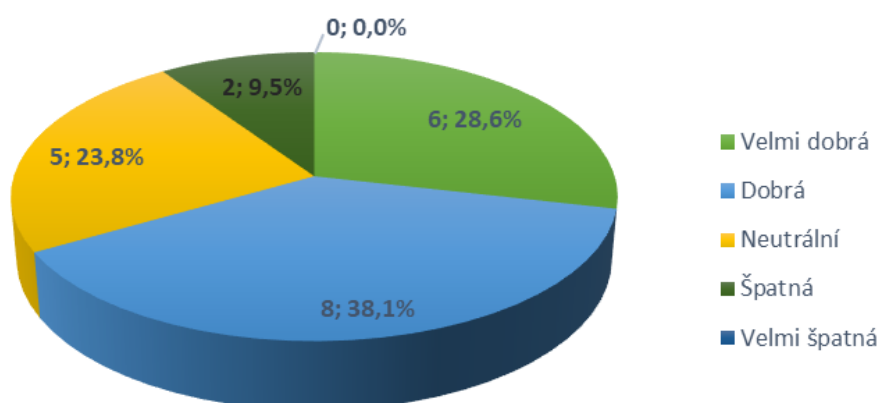
Zdroj: Vlastní zpracování



## Hodnocení situace okamžitého přechodu na home office vlivem výskytu pandemie Covid 19

Vlivem výskytu pandemie Covid 19 byla společnost ČSOB vedena k uskutečnění kroků, jenž přizpůsobovali výkon práce aktuálním podmínkám. Na zkoumaném oddělení nebyla před výskytem pandemie téměř žádná možnost využití práce z domu neboli home office. V souvislosti s těmito událostmi byl nastaven okamžitý přechod většiny, a postupem času všech, zaměstnanců na home office. Proto byla vytvořena část, která hodnotí samotný přechod hned v několika aspektech.

Kvalita poskytnutého vybavení byla první otázkou v této části. Graf č. 4 ukazuje, že kvalita vybavení nebyla ani v nejlepším, ani v nejhorším stavu. Jednalo se o období, kdy se poskytovalo zařízení, které bylo aktuálně k dispozici a hledalo se nejrychlejší řešení. Zařízení, která byla poskytována v době náhlého přechodu nebyla jednotná a kvalita se tudíž lišila.

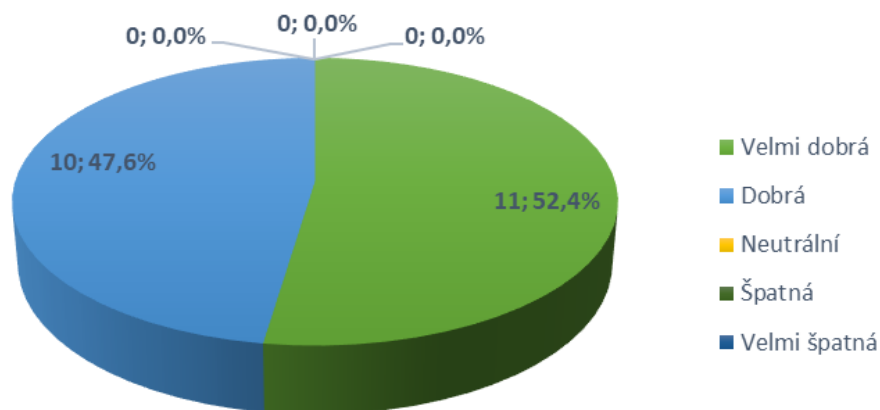


Graf č. 4 – Kvalita poskytnutého vybavení pro práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace v rámci kolektivu v době před a během náhlého přechodu na home office byla na základě výsledků velmi dobrá až dobrá. Žádnou jinou možnost respondenti nebrali v úvahu. V rámci období před prací na home office probíhala komunikace z největší části tváří v tvář a reakce nenesli žádné velké prodlevy. Částečně jistě komunikace probíhala i přes online chat, nejprve skrze Skype for business a následně prostřednictvím MS Teams. Tato online komunikace v prvopočátku práce na

home office nebyla respondentům nijak cizí, a proto i přechod kompletně na tuto metodu komunikace nebyl obtížný.

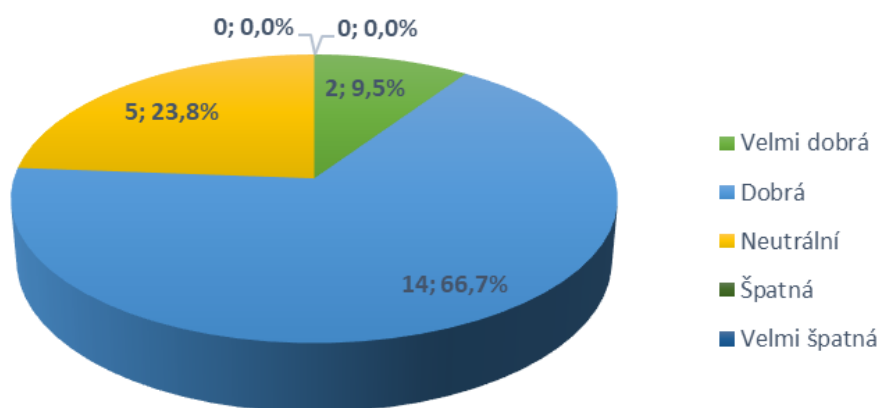


Graf č. 5 – Komunikace v rámci kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace s klienty je hlavní náplní práce technické podpory, a tudíž i při změně působiště musela zůstat ve neměnné kvalitě. Jednalo se o období před nasazením přechodu do nového světa Internetového bankovníctví s Identitou. Klienti měli prozatím ustálené prostředí a řešili se běžné požadavky, které se z velké části opakovaly. Tudíž jak vykazují data Grafu č. 6, komunikace s klienty byla z 66,7 % dobrá.

V dalších částech dotazníku respondenti zmiňovali skutečnost, že nároky klientů rapidně rostou a komunikace s nimi je náročnější. Dle osobních zkušeností autorky komunikace s klienty před nasazením přechodu do nového světa byla skutečně příjemnější a rozhovory se vedly na poklidné úrovni, nehledě na působení výkonu práce. Po nasazení přechodu do nového světa počet hovorů rapidně vzrostl, klienti se stávali méně trpělivými a level komunikace upadal. Pokud se pohlédne na současnou situaci, klienti jsou již všichni převedeni do nového světa a komunikace se začíná opět ustalovat a nabírat požadovanou úroveň.

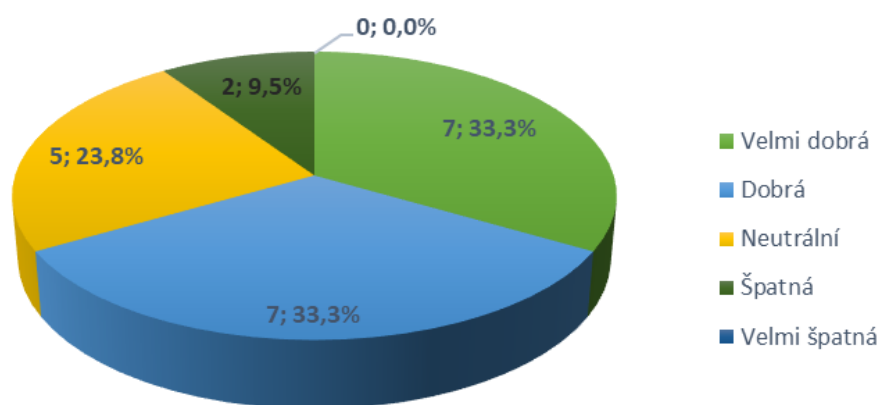


Graf č. 6 – Komunikace s klienty

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohled na psychickou pohodu respondentů reflektuje Graf č. 7. Dle náplně práce je patrné, že psychická pohoda respondentů je závislá na komunikaci s klienty. Jak bylo zjištěno v předchozí otázce, komunikace s klienty byla na dobré úrovni. Povolání operátora je samo o sobě psychicky náročná práce, nicméně respondenti opět volili, jako odpověď na tehdejší psychický stav, možnosti od neutrální (23,8 %) přes dobrou (33,3 %) až po velmi dobrou (33,3 %).

Klienty, kteří se dovolají na technickou linku, si operátor nevybírá, a proto je pochopitelné, že se naleznou i tací operátoři, kteří na pohodové a klidné hovory nemají příliš štěstí. Nastávají následně situace a období, kdy psychická pohoda upadá a je spíše špatná.

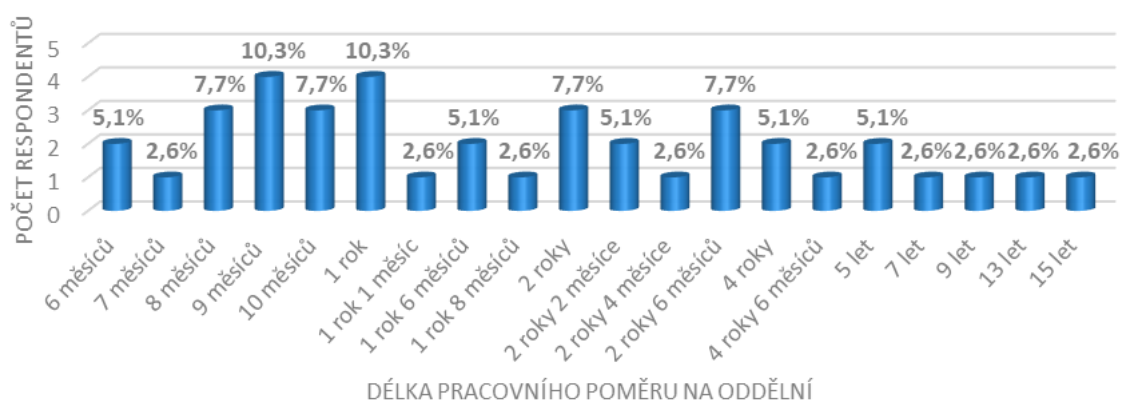


Graf č. 7 – Psychická pohoda

Zdroj: Vlastní zpracování

## Délka práce na oddělení Helpdesku ELB

V první fázi proběhlo rozdělení respondentů na základě délky působení na pracovišti. Jednalo se o jednodušší rozdělení, kdežto tato část je komplexnější a soustředí se na konkrétní dobu působení na pracovišti. Dle Grafu č. 8, největší zastoupení má délka pracovního poměru okolo jednoho až dvou let. Dotazník vyplnili ale i tací respondenti, kteří působí na oddělení dlouhou dobu. Za délku působení na pracovišti může převážně kariérní růst. Vedoucí pozice nejsou v porovnání s prací operátora tak náročné a působení na pracovišti je delší.



Graf č. 8 – Délka pracovního poměru na oddělení

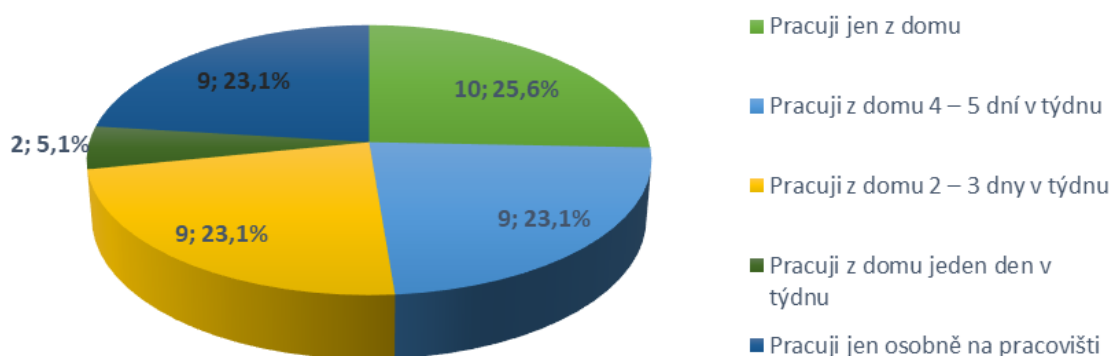
Zdroj: Vlastní zpracování

## Hodnocení kvality práce a vybavení v současné době

V rámci hodnocení kvality a vybavení v současné době, byla do dotazníku zahrnuta otázka na průměrnou dobu práce na home office. Z Grafu č. 9 je patrné, že téměř polovina respondentů pracuje buď pouze z domu (25,6 %) nebo poměrnou většinu (23,1 %). Další část respondentů pracuje z 23,1 % vyrovnaně na home office a osobně na pracovišti. Zbýlých 23,1 % respondentů home office nevyhledává, pracuje pouze osobně na pracovišti a 5,1 % respondentů využívá home office pouze jeden den v týdnu.

Během pandemie Covid 19 byla možnost využití home office v nejhorší pandemické situaci povinná pro všechny respondenty. Jakmile se situace začala rozvolňovat, bylo čistě na zaměstnancích, zda tuto možnost budou využívat či nikoliv.

V dubnu 2022 byla situace ustálená a využití home office s sebou přinášelo jistá pravidla. V tuto chvíli není možné, aby zaměstnanci volili pouze možnost pracovat z domu. Cílem společnosti je propojování obou možností působení při výkonu práce z důvodu navýšení osobního kontaktu s kolegy a navýšení míry socializace. Společnost umožňuje dlouhodobější formu home office na základě pádných a podložených důvodů. Mezi takové důvody spadá například velká vzdálenost dojíždění, zdravotní stav apod.

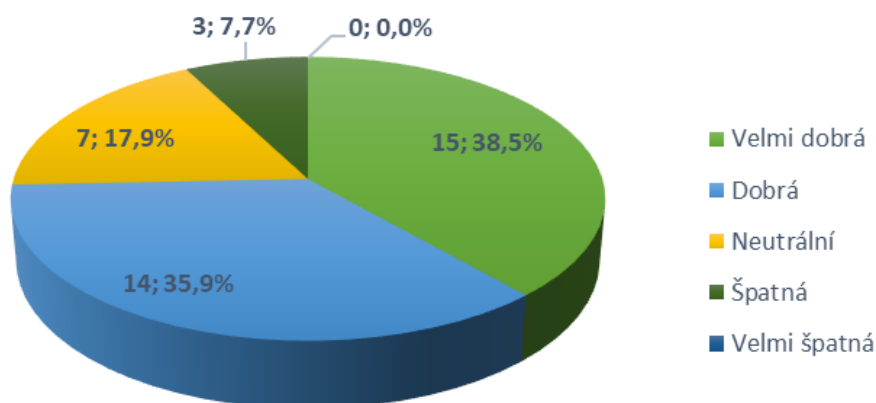


Graf č. 9 – Průměrná doba práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době se hodnocení kvality poskytnutého vybavení nijak zvlášť neliší od situace před a během okamžitého přechodu na home office. Z celkového počtu 39 respondentů není spokojeno a považuje kvalitu vybavení za špatnou pouze 7,7 %. Zbylí respondenti považují dle Grafu č. 10 kvalitu z části za neutrální (17,9 %) a převážně za dobrou (35,9 %) až velmi dobrou (38,5 %).

Společnost postupem času z důvodu velkého rozšíření práce na home office sjednotila vybavení pro zaměstnance. Skoro každý zaměstnanec obdržel nový notebook, drátová sluchátka a brašnu na příslušenství. V současné době má každý zaměstnanec přiděleno své základní pracovní vybavení, jenž je jednoduše přenositelné.

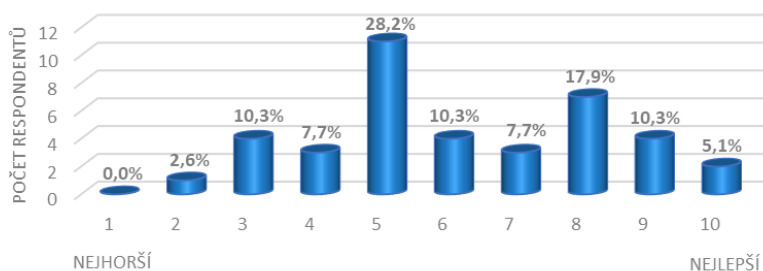


Graf č. 10 – Kvalita poskytnutého vybavení v současné době

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení morálky v rámci práce na home office je dle Grafu č. 11 poměrně různorodé. Největší zastoupení má střed hodnotící škály (28,2 %), který poukazuje na neměnný stav pracovní morálky. Pracovní náplň je jasně nastavená a musí se vykonávat za každé situace. Nicméně i přes nastavenou pracovní náplň se našli i tací respondenti, kteří ne tak docela oceňují práci na home office a jejich morálka spíše poklesla. Na druhou stranu jsou tu respondenti, jejichž morálka vzrostla.

Bližší hodnocení a vysvětlení celkové spokojenosti práce na home office je rozepsáno v závěrečném hodnocení.



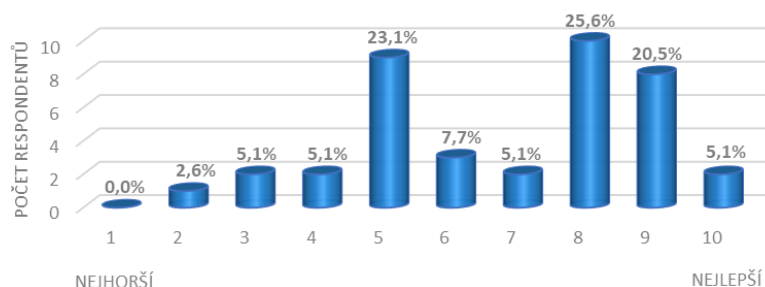
Graf č. 11 – Změna morálky v rámci práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka na soustředěnost v rámci práce na home office se jeví dle Grafu č. 12 s výrazným zlepšením. Necelá čtvrtina respondentů považuje stav soustředěnosti za neměnný, ale nadpoloviční většina se ubírá směrem k jejímu zlepšení.

Jelikož je místo výkonu práce tzv. open space a přítomnost rušivých elementů není nijak vyloučena, soustředěnost a klid na práci se dá předpokládat v domácím prostředí za kvalitnější.

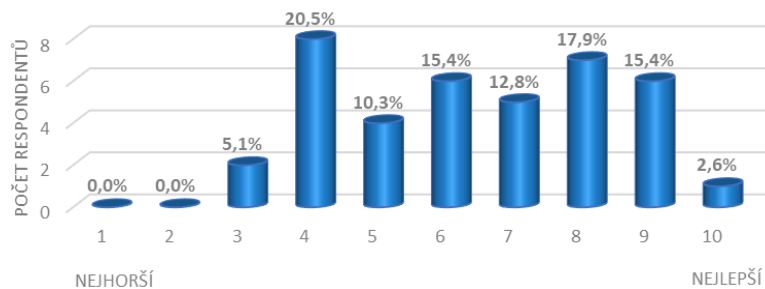
V rámci osobního pohledu autorky byla práce před nasazením home office pouze osobně na pracovišti považována za nijak nepříjemnou. Rušivé elementy se na pracovišti jistě vyskytovaly, nicméně byly součástí pracovního procesu a jednoduše se daly odsunout do pozadí jejich vnímání. Díky nasazení home office si pracovníci navykli na klid v prostředí domova a po návratu na pracoviště se rušivé elementy zdály být mnohdy až iritující. Vnímání okolí se stalo citlivějším.



Graf č. 12 – Soustředěnost v rámci práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

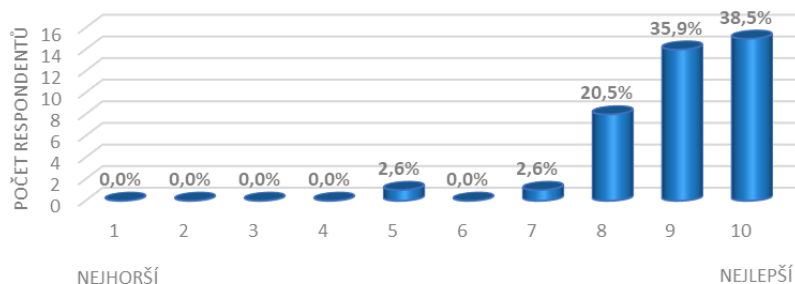
Komunikace s kolegy, která byla zmíněna již v druhé části dotazníku, se stala v rámci práce na home office složitější. Komunikace probíhala nejprve přes online chat Skype for business a v současné době je plně nahrazena přes platformu MS Teams. Doba na sepsání požadavku a vyčkání na odpověď se dosti prodloužila. Takový typ komunikace není pro každého pohodlný, nicméně dle Grafu č. 13 je přijatelný, nikoliv nejlepší.



Graf č. 13 – Komunikace v rámci práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhou stranu komunikace s kolegy v rámci práce na pracovišti se prokázala dle Grafu č. 14 z celkového pohledu jako nejlepší. Osobní interakce s kolegy tváří v tvář je osobnější, rychlejší a mnohem efektivnější s ohledem na okamžité řešení klientských požadavků.

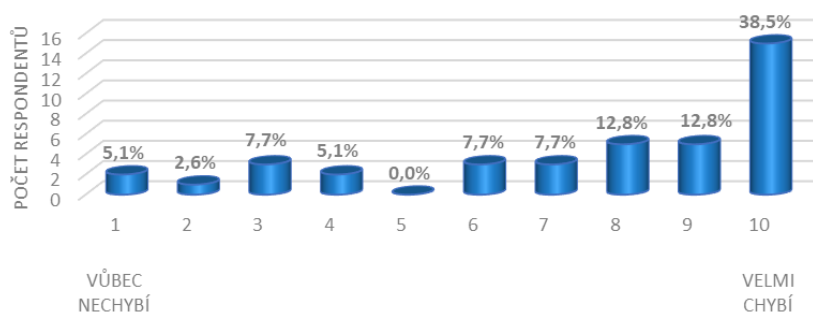


Graf č. 14 – Komunikace v rámci práce na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

Přechod na styl práce na home office v každém případě velmi omezil komunikaci a kontakt s kolegy. Z Grafu č. 15 je možné opět vyčíst různorodost pohledů. Vezmou-li se první tři části z celé škály, 15,4 % z celkového počtu nepostrádá osobní kontakt s kolegy. Na druhou stranu poslední tři části z celkové škály ukazují na 64,1 % respondentů, kteří osobní kontakt s kolegy velmi postrádají.

Jak je patrné, většině respondentům chybí osobní kontakt s kolegy a dle názoru autorky je nastavení optimální kombinace místa výkonu práce dobrým krokem k většinové spokojenosti zaměstnanců.



Graf č. 15 – Postrádání osobního kontaktu s kolegy

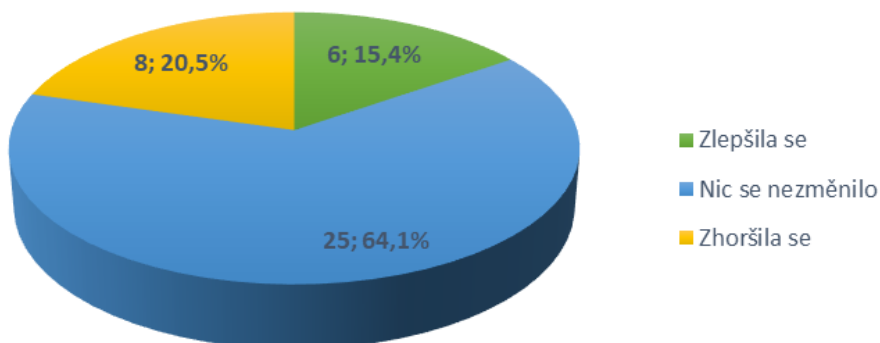
Zdroj: Vlastní zpracování



## Změny různých aspektů vlivem nasazení práce na home office

Prvním aspektem, který byl zahrnut do hodnocení, je změna motivace k výkonu práce. Graf č. 16 ukazuje na 64,1 % respondentů, kteří tvrdí, že se jejich motivace nezměnila. Dle dodatečného hodnocení této otázky je v Tabulce č. 1 uvedeno, že je motivace neměnná z důvodu stále náplně práce a její důsledné kontroly. Za jakýchkoliv podmínek musí pracovník udržovat svůj pracovní výkon na dobré úrovni.

Vedle neutrálního hodnocení respondenti volili následně zlepšení, a naopak zhoršení motivace. Z pozitivní stránky se na motivaci dívá 15,4 % respondentů, kteří obhájili svou odpověď na základě přípravy vlastního pohodlí na práci, redukce výdajů a času spojených s dopravou nebo většího množství času na osobní přípravu. Negativní pohled na výkon práce má 20,5 % respondentů. Mezi jejich námitky řadili setrvávání dlouhé doby na jednom místě nebo díky samotě a online komunikaci vznik pocitu odloučení od reality a ztráta pozornosti. S odloučením od kolektivu souvisí dále snížení pozornosti, jednoduše je člověk rozptýlen od povinností a čas strávený v pracovním procesu neubíhá tak, jako při osobní přítomnosti na pracovišti. Nemožnost osobních interakcí s kolegy vede ke snižující se úrovni nálady. Na psychiku a náladu člověka nemá kladný vliv ani zmíněné propojení pracovního a soukromého života, kdy klienti doslova volají pracovníkům do soukromého prostředí. Vlivem nepříjemných hovorů v prostředí domácnosti může vzniknout i spojitost s nepříjemnou situací a místem výkonu práce. Následně poté dochází ke změně tónu, kterým je s klienty komunikováno.



Graf č. 16 – Změna motivace k výkonu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 1 – Změna motivace k výkonu práce – zdůvodnění

<b>ZLEPŠILA SE</b>
Motivace je díky klidu a pohodlí domova lepší.
Díky omezení dlouhého dojíždění je větší prostor na osobní přípravu.
Ušetření času a peněz za dojíždění a možnost si přispát vede k lepšímu pracovnímu výkonu.
<b>NIC SE NEZMĚNILO</b>
Stále stejná motivace – náplň práce je stále stejná a je třeba ji provádět stejně nastavenou kvalitou.
Občasná lenost, ale jinak je vše při starém, neměnné.
Hodnocení a kontrola stále stejná – motivace zůstává.
Náplň práce se musí udělat za každou cenu, a tudíž je motivace stálá.
<b>ZHORŠILA SE</b>
Díky trávení času převážně na jednom místě má home office negativní vliv na motivaci k výkonu.
Vše je řešeno online na dálku a pocit odloučení od reality zhoršuje soustředění
Domácí prostředí nemotivuje k výkonu práce tak jako osobní práce na pracovišti. Pocit, že není člověk kontrolován a převládá další pocit, kdy je možno se více tzv. „flákat“.
V domácím prostředí čas v práci neubíhá a vzniká nechuť pracovat.
Propojení pracovního a soukromého života práci znechucuje.
Obtížnější srovnání s kolegy, kteří nejsou osobně přítomni hned vedle.
Klesající nálada.
Propojení soukromí s pracovním prostředím. Klienti v podstatě volají domů a narušují pohodlí domova. Vzniká pocit, že člověk není na klienty moc příjemný.

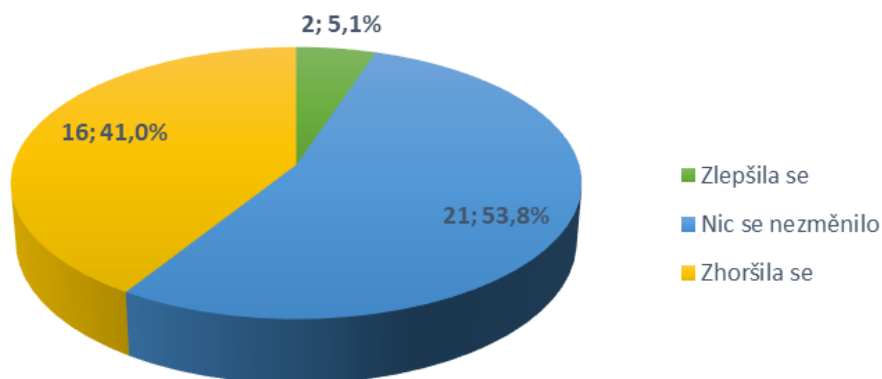
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Mezi hodnotící aspekty nechybí hodnocení změn fyzické stránky respondentů. Jak vyplývá z Grafu č. 17 nadpoloviční většina respondentů hodnotila svou fyzickou stránku jako neměnnou. Přesněji 53,8 % respondentů. Na neměnnou skutečnost jsou

dle odpovědí v Tabulce č. 2 dva různé pohledy. Jedním pohledem je udržení fyzických aktivit na stejné úrovni jako před prací na home office, kdy se jejich odhodlání k podnikání různých druhů aktivit nijak nezměnilo. Druhým pohledem je setrvání v nastaveném režimu z pohledu na styl zaměstnání. Jelikož se jedná o sedavé zaměstnání, respondenti uvedli, že nevidí změnu v sezení na pracovišti anebo doma. Dále ti, co dojíždějí do zaměstnání automobilem nevidí změnu v cestě k autu a v cestě přes byt/dům. Energie a úsilí je neměnné.

Malé procento respondentů (5,1 %) uvedlo zlepšení své fyzické stránky. Zdůvodnění obou respondentů vede ke stejnému cíli. Díky ušetření času nebo skutečnosti, že v rámci práce na home office není tolik možností k pohybu, se uchylují k většímu zájmu věnovat se sportovním aktivitám, procházkám se psem nebo celkové potřebě se více socializovat.

Negativní pohled na fyzické změny dosti převyšují ty pozitivní. Celkem 41 % respondentů reaguje na fyzické zhoršení vlivem práce na home office. Díky nastavení práce z domu přichází pracovníci o podstatnou část pohybu a vůle k výkonu jakékoliv pohybové aktivity navíc rapidně klesá. S nedostatkem pohybu jde ruku v ruce zvyšující se přísun potravin. Nejedná se pouze o základní potraviny, které uspokojují hlad, nicméně převládá větší chuť „mlsat“. Trpí nejen váha a fyzická kondice, ale nepřívětivý účinek padá i na samotný vzhled. Jelikož odpadá potřeba dojíždění a interakce s dalšími lidmi tváří v tvář, současně odpadá potřeba starat se o zevnějšek. Zevnějšek lze definovat volbou oblečení a převážně u dam celkovou eliminací péče o pleť, lýčení a česání. Z krátkodobého hlediska může mít tato změna pozitivní účinek, kdy jsou omezeny různé druhy chemických přípravků, nicméně bez patřičné péče nemůže mít tento styl z dlouhodobého hlediska blahodárné účinky.



Graf č. 17 – Změna fyzické stránky vlivem home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2 – Změna fyzické stránky vlivem home office – zdůvodnění

<b>ZLEPŠILA SE</b>
Šetření času díky omezení dojíždění. Ušetřený čas je věnován sportu nebo procházkám se psem.
Díky menšímu pohybu nastupuje větší chuť po práci něco dělat, jít do posilovny a celkově se socializovat.
<b>NIC SE NEZMĚNILO</b>
Jak na home office, tak i při osobní přítomnosti na pracovišti je snaha dělat nějakou aktivitu.
Při chůzi do práce je snaha ujít delší vzdálenost než při práci na home office, kdy je třeba procházku realizovat zvlášť. Nicméně snaha něco dělat se stále drží.
Stále stejně sedavé zaměstnání.
Doprava do práce automobilem. Není rozdíl mezi chůzí a nastoupením do auta před domem nebo přejitím pouze do jiného pokoje v době. Náročnost je stejná.
<b>ZHORŠILA SE</b>
Větší omezení pohybu – klesající motivace něco dělat.
„Z postele rovnou k PC“.

Zvyšující se lenost.
Častější návštěvy lednice. „Lednice je nebezpečně blízko“.
Zvětšující se objem – nadváha.
Díky home office odpadá potřeba se převlékat nebo se dokonce malovat, česat apod. Odpadá pocit se starat o vzhled.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Práce na home office má jistý vliv i na formu stravování. Respondentům bylo nabídnuto několik možností, jakým způsobem hodnotit svůj jídelníček. Získané odpovědi byly rozděleny na základě kladných a záporných aspektů.

Nejčastější kladnou odpovědí v rámci této otázky je vyžití domácího vaření. Tedy celkem 29 respondentů. Další odpovědí je pravidelnější a také častější stravování, kterou zmínilo 11 respondentů. V souvislosti s domácím vařením přichází na řadu i kombinace kvalitnějších, zdravějších a vyváženějších jídel, která nahrazují dovážená jídla (převážně z fast foodu). Zároveň vlivem domácího prostředí a omezení nutnosti spěchu, je jídlo konzumováno v poklidnějším prostředí.

Naopak v rámci negativních vlivů byla zmíněna nepravidelnost stravování, a to vlivem nepřetržitého provozu a nepravidelnosti směn. Dle Tabulky č. 3, kde jsou ve druhé části uvedeny odpovědi, je zdůrazněno, že se v rámci domácího prostředí zapomíná na stravování anebo dokonce převládá lenost vlastní přípravy pokrmů.

Z celkového pohledu se jídelníček dle respondentů zlepšil. Kladné aspekty významně převyšují ty záporné.

*Tabulka č. 3 – Hodnocení jídelníčku na home office*

<b>Hodnocení jídelníčku na home office</b>	
<b>Klady</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Domácí vaření.	29
Pravidelnější/častější stravování.	11
Kvalitnější/zdravější/vyváženější jídla.	8
Omezení dováženého jídla.	4

Jídlo je lépe vychutnáváno v domácím prostředí – méně stresu.	2
<b>Zápory</b>	
Pravidelnost jídel selhává vlivem nepravidelného provozu a směn.	3
Kvalita jídel je horší. Ve firemní kantýně je větší a lepší výběr jídel.	2
Zapomínání na jídlo	2
„Mlsání“ – ujídání mezi hovory.	1
Vaření jen když je hlad. Lenost něco připravit pouze pro jednoho.	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

S formou práce na home office se pojí obavy, jenž upozorňují na omezení kontaktu s okolím. Z dlouhodobého hlediska nemá home office pozitivní vyhlídky, a proto byl i tento směr zahrnut do hodnocení respondentů.

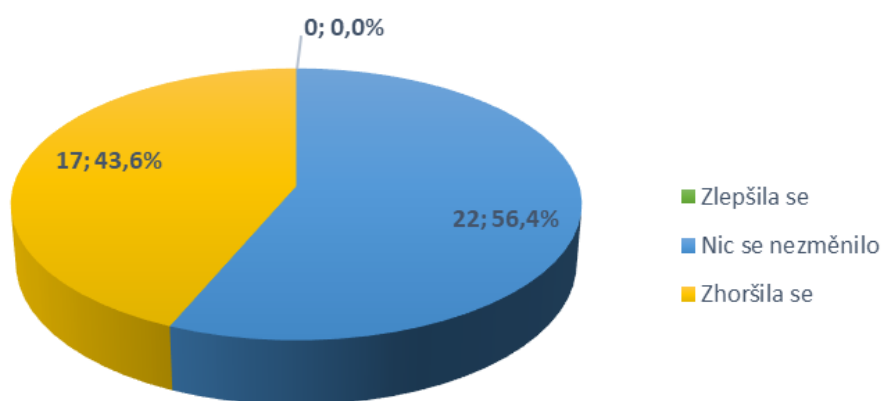
Stejně jako předchozí hodnocení, i tato část obsahuje hodnocení na základě tří možných odpovědí, viz Graf č. 18. Respondenti v tomto případě zcela vyloučili zlepšení sociálního života vlivem práce na home office.

Nadpoloviční většina (56,4 %) respondentů se uchýlila k odpovědi, která zdůrazňuje neměnný stav sociálního života. Respondenti drží svůj status sociálního života neměnný neohledně na místo výkonu práce. V rámci různých omezení a restrikcí v souvislosti s pandemií Covid 19 byl styk i s nejbližšími omezen na minimum. Nicméně respondenti udržovali sociální život alespoň na virtuální úrovni. Komunikace probíhala přes různá sociální média.

Zbýlých 43,6 % respondentů volilo odpověď, jenž poukazuje na zhoršení stavu sociálního života vlivem práce na home office. Negativním prvkem zde hrála roli situace spojená s pandemií Covid 19, kdy docházelo ke všeobecnému sociálnímu distancování. Konkrétně kontakt s kolegy se výrazně zredukoval na interakci pouze v rámci pracovního procesu. Nejen omezení osobního styku, ale také i postupná

redukce kontaktů byla následkem spojeným s prací na home office. I po zrušení omezení spojených s pandemií, sociální život vedl těžko ke zlepšení.

V rámci nasazení pravidelného střídání osobní práce na pracovišti a na home office je zde šance postupného a alespoň částečného navrácení do tzv. starých kolejí.



Graf č. 18 – Změna sociálního života vlivem home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 – Změna sociálního života vlivem home office – zdůvodnění

<b>NIC SE NEZMĚNILO</b>
Stejně sociální interakce. Kvůli home office se aktivity nemění.
Udržení kontaktu přes sociální síť.
<b>ZHORŠIL SE</b>
Především kvůli Covidové pandemii se omezil osobní styk s lidmi. Stále ale vize na zlepšení.
Samota v prostředí domova. Sociální život není, jak zlepšovat.
Osobní kontakt s kolegy není, co býval. Méně příležitostí na setkávání.
Omezují se příležitosti k socializaci.
Redukce kontaktů vlivem dlouhodobější práce na home office.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Stres

Stres je nedílnou součástí pracovního i osobního života. Záleží především na jedincích, v jaké míře na ně stres působí a jakým způsobem se s ním dovedou vypořádat. Jelikož přechod na styl práce na home office byl okamžitou změnou v rámci oddělení, a ve většině případů nevolitelnou, byla zde přítomnost jistého nátlaku na zaměstnance. Otázka na stres v rámci práce na home office byla zařazena na základě její důležitosti a potřeby vyzdvihnout veškeré aspekty vlivů na pracovníky. Ať už se jedná o pozitivní, tak ale i o negativní.

Hodnotící otázka byla navržena se čtyřmi možnými formami odpovědí. Vezme-li se hodnocení od pozitivní stránky, 35,9 % (14) respondentů odpovědělo, že pro ně práce na home office není vůbec stresující. Jedná se o respondenty, kteří jsou spokojení s formou výkonu práce a další obhájení své odpovědi nebylo třeba více rozvádět.

Respondentů, kteří považují práci na home office za stresující, ale méně než při osobní přítomnosti na pracovišti, je 12,8 % (5). Jedná se o respondenty, kteří obhájili svou odpověď chybějícím kontaktem s kolegy a vysokými nároky klientů, což může být v některých případech lehce frustrující. Nicméně zajištění vlastního pohodlí a nastavení vlastního stylu vedení komunikace zajišťuje úlevu od stresových faktorů.

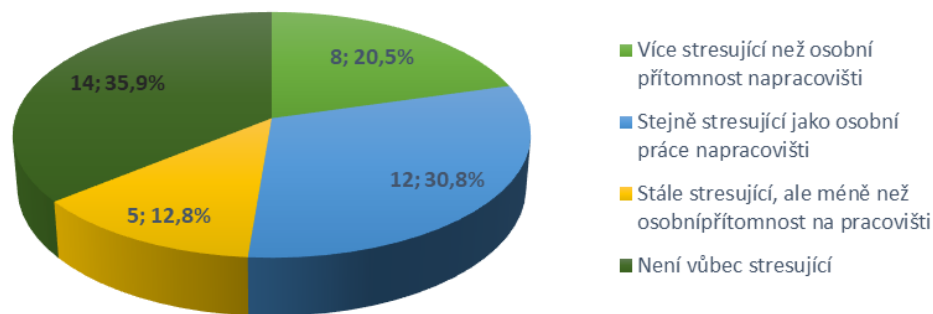
Jakýmsi neutrálním výrokem byla stanovena odpověď, kde je práce na home office stejně stresující jako osobní přítomnost na pracovišti. Na tuto odpověď reagovalo 30,8 % (12) respondentů. Hlavní příčinou přítomnosti stresového stavu je samotná komunikace s klienty. Jak bylo již zmíněno, nároky klientů na poskytované služby rostou a jejich netrpělivost mnohdy přerůstá v neslušné až vulgární vyjadřování. Takový styl komunikace je větším měřítku velmi psychicky náročný a díky izolaci nemá pracovník možnost osobně sdílet pocity a dojmy s ostatními kolegy. Dalším, a souvisejícím, problémem, který je nehledě na místo výkonu práce přítomen, je rostoucí množství hovorů, v nichž je řešeno zneužití finančních prostředků nebo poškození dobrého jména na internetu. Opět nastupuje ze strany klientů frustrace a negativní emoce. Jelikož by měl být klientský pracovník empatický, snaží se co nejlépe vcítit do klientovi situace a podává efektivní a uklidňující styl vedení telefonické



interakce. Mezi stresující prvky byla zařazena neustálost nesprávného přepojování mezi útvary, které je jak z pohledu klientů nepříjemné, ale také z pohled pracovníků neefektivní a stresující. Pro zefektivnění procesu je na místě poskytnout zpětnou vazbu předchozímu operátorovi, nicméně opět ve větším měřítku je to vysilující proces. V některých případech postrádá účel.

V neposlední řadě zde byla zařazena volba, ve které je práce na home office popsána za více stresující než osobní přítomnost na pracovišti. Tuto možnost volilo 20,5 % (8) respondentů. Jejich obhajoba poukázala opět na zvyšující se nároky klientů a jejich styl komunikace. Dalším stresujícím elementem je omezení sociálního kontaktu, při kterém samota, a pouze společnost vlastních myšlenek, nemá příznivý vliv na psychiku člověka. S tím souvisí i klesající disciplína a zvýšená pozornost vůči rušivým elementům, jako je například přítomnost domácích mazlíčků. Hlavním problémem a strůjcem stresových situací je nemožnost přímé komunikace s kolegy tváří v tvář. Čas na žádost o radu se prodlužuje vypisování řešené situace a samotné čekání na odpověď vytváří nepříjemný pocit nevědomosti. Začnou probíhat osobní spekulace, zda někdo nemá čas odpovědět nebo dokonce nechce odpovědět. Vzniká tak opět nepříjemný nátlak na psychiku. Mezi stresující faktory byla dále zařazena špatná funkcionálna techniky. Stěžejním problémem práce na home office je pravděpodobnost výpadku elektriny bez záložního zdroje, časté kolísání internetového připojení nebo výpadky systémových aplikací. Nastávají situace, kdy z ničeho nic proběhne odhlášení z aplikací během telefonické interakce a pracovník nemá mnohdy jinou možnost než okamžitě restartovat zařízení. Při odhlášení z aplikací dochází k automatickému přerušení hovoru a klient neví proč byl jeho hovor přerušen. Mnohdy po několikaminutovém vyčkání na znovuspuštění a přihlášení systémových aplikací dochází k dovolání klienta a vysvětlení situace, která nastala. Opět se zde vrací skutečnost, že nároky klientů jsou vysoké a další hovor ze strany klienta neprobíhá v přívětivém rozpoložení.

Stres, který je důsledkem pracovního procesu, jak na home office, tak ale i na pracovišti, nebo důsledkem osobních důvodů, není vhodné brát na lehkou váhu. Podceňování a přehlížení negativních stresorů může vést i k závažnějším zdravotním problémům.



Graf č. 19 – Je práce na home office stresující?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 – Je práce na home office stresující? – vysvětlení

<b>Více stresující než osobní přítomnost na pracovišti</b>
Dlouhé odezvy při žádosti o radu – nutnost požadavek vypsát, přepojit se mezi útvary.
Hluk, rušivé elementy jako přítomnost domácího mazlíčka (pes).
Klesající osobní disciplína.
Malý sociální kontakt.
Nemožnost přímé komunikace s kolegy tzv. face2face.
Výpadky internetu.
Zvyšující se nároky klientů.
<b>Stejně stresující jako osobní práce na pracovišti</b>
Komunikace s negativními klienty a klienty, kteří neznají pojem slušné chování.
Neměnné místo.
Velký počet hovorů, které se opakují a je ubíjející vše opakovat několik hodin dokola.
Všeobecně komunikace s klienty.
Výpadky aplikací potřebných pro provoz.
Zbytečné přepojování z jiných útvarů, které není relevantní pro HD ELB a následné vysvětlování daným pracovníkům, co na oddělení patří a co ne.
Zneužití internetového bankovníctví.
<b>Stále stresující, ale méně než osobní přítomnost na pracovišti</b>
Chybí osobní kontakt s kolegy, ale je větší klid na práci.
Náročnost klientů, ale komunikace je vyhovující a stav rozhození není tak častý.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Výhody a nevýhody práce na home office

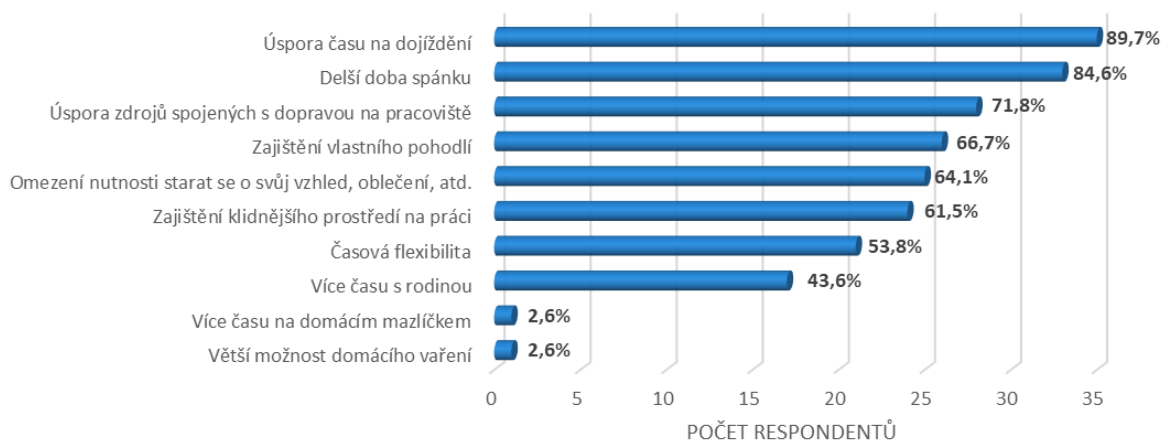
V dotazníku měli respondenti možnost zhodnotit práci na home office na základě výhod a nevýhod. Respondenti měli předem stanovené možnosti, ze kterých mohli neomezeně vybírat a následně také vypsát vlastní pohled. V rámci hodnocení výhod a nevýhod se některé aspekty navzájem vyvažují a jejich porovnání je jednou z částí závěru samotné práce.

Z Grafu č. 20 je patrné, že respondenti vybírali nejčastěji jako výhodu úsporu času na dojíždění (89,7 %). S tím úzce souvisí prodloužení délky spánku, která se umístila ze všech voleb na druhém místě (84,6. %). Úspora času sebou nenese pouze možnost delšího spánku, ale také nahrazení volného času aktivitami, který by respondenti museli strávit samotnou dopravou na pracoviště. Každodenní doprava je spojena s náklady, které se vlivem práce home office redukují (71,8 %).

Mezi další výhody, které se umístili na téměř stejné úrovni, patří vlastní pohodlí při výkonu práce (66,7 %), omezení nutnosti dbát na osobní prezentaci (64,1 %) a v neposlední řadě klidnější prostředí na práci (61,5 %). Všechny tři aspekty výhod spolu úzce souvisí a dali by se zařadit do jednotné skupiny, jako výhoda pohodlí.

Dalšími zařazenými aspekty jsou výhody související s nastavením osobního času. Vlivem práce na home office je možno lépe koordinovat osobní volno a čas strávený podle vlastních preferencí. Jelikož není pracovník závislý na dojíždění na pracoviště, je zajištěna jistá časová flexibilita (53,8 %). Ušetřený čas respondenti zařadili jako možnost trávit více času s rodinou (43,6 %), možnost věnovat se více domácím mazlíčkům (2,6 %) nebo možnost rozvíjet svou kulinářskou stránku (2,6 %).

Celkem bylo do dotazníku zahrnuto 10 výhod, kdy 8 bylo předem stanovených a 2 doplněny respondenty.



Graf č. 20 – Výhody práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 21 vystihuje nevýhody práce na home office. Stěžejní nevýhodou bylo omezení kontaktu s kolegy (84,6 %) a následně všeobecné sociální distancování (59 %). Jedná se o aspekty, které ve většině případů představují zásadní problém při nasazení dlouhodobější práce na home office. Omezení sociální interakce může mít vliv na komunikaci, vyjadřování a z celkového pohledu na osobnost člověka.

Distancování sebou přináší i obtížnější formu komunikace s kolegy a nadřízenými, kterou respondenti považují za jednu z významnějších nevýhod (53,8 %).

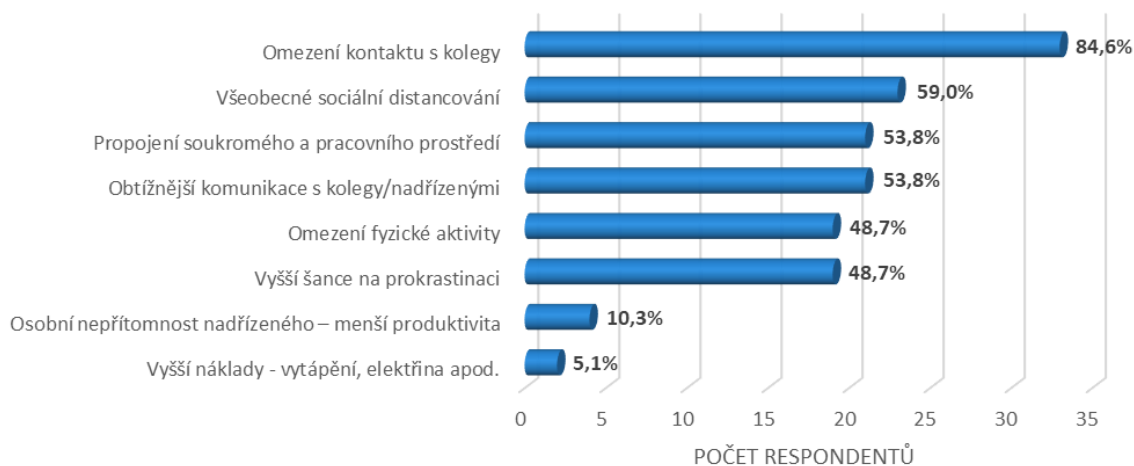
V rámci práce na home office nastává situace, kdy si pracovník doslova nese práci domů. Závisí na individuálním pohledu, možnostech a prostředcích jednotlivců, jakým způsobem si oddělí soukromý a pracovní život. Dle průzkumu opět nadpoloviční většina respondentů zvolila zmíněné propojení jako významnou nevýhodu (53,8 %).

Mezi nevýhodami, se shodným procentem (48,7 %), se vyskytlo omezení fyzické aktivity a vyšší šance na prokrastinaci. Tyto dva aspekty jsou navzájem také propojeny, jelikož se na prokrastinaci nemusí nahlížet pouze z pracovního hlediska, ale také ze soukromého. Z pracovního hlediska je přítomen často pocit, že není pracovník tak striktně pozorován jako při osobní přítomnosti na pracovišti. Přichází na místo menší produktivita z důvodu nepřítomnosti kolegů a především nadřízených (10,3 %).

Z osobního hlediska prokrastinace vede k omezení aktivit, jež byli pro člověka dříve záživné a zájem o ně nyní upadá.

Opět na řadu přicházejí náklady, které jsou v tomto případě zařazeny mezi negativa. Jedná se o náklady spojené se spotřebou elektřiny, vytápění, internetu apod (5,1 %). Není to nevýhoda, která by byla často volena respondenty, nicméně je to jistě podnět, který je důležité zahrnout do povědomí společnosti.

Celkem bylo do dotazníku zahrnuto 8 nevýhod, kdy 7 bylo předem daných a 1 doplněna respondentem.



Graf č. 21 – Nevýhody práce na home office

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěrečné shrnutí

Do závěrečného shrnutí dotazníkového šetření byla zařazena otázka na aktivity, jež respondentům pomáhají lépe pracovat na home office. Práce na home office se může zdát být jaksi izolující od okolního prostředí. Většina respondentů se dle dotazníku snaží nepodléhat tomuto pocitu. Pro lepší soustředěnost a výkon byl zmíněn aspekt, který odkazuje na trávení volného času v přírodě, na procházkách a celkově na čerstvém vzduchu. Tento aspekt zajisté zařazují i do pracovního procesu, kdy je důležité mít otevřené okno a mít dostatek onoho čerstvého vzduchu. Nejen prostředí blízko domova může mít pozitivní účinek na psychiku a pracovní výkon respondentů, a proto bylo zdůrazněno podnikání různých výletů a všeobecně změna prostředí. Tyto

a další aktivity mají pozitivní vliv na respondenty i za přítomnosti vybraných společníků. Čas strávený s rodinou, přáteli a také kolegy mimo pracovní prostředí může být příjemnou změnou od stereotypu. Respondenti nevynechali ani domácí mazlíčky, kteří jsou nedílnou součástí rodiny.

U různých forem aktivit se respondenti často pozastavovali. Mimo pracovní dobu využívají volný čas ke sportu, sebevzdělávání, hraní her, luštění křížovek nebo únikem do jiných světů prostřednictvím knih, filmů, seriálů nebo dokonce hudby.

Vedle volného času a úniku od pracovního světa je na místě zmínit aspekty, které jsou prospěšné v rámci samotného pracovního procesu. Aby byl pracovní den v prostředí domova pohodlný, dle respondentů je třeba oddělit pracovní část domu od soukromé. Pokud je to možné, na základě okolností a prostředků pracovníků, oddělená místnost nebo také pracovna vytvoří právě efekt separace. Dále i řádné ukončení pracovního procesu je na místě a je cestou k pocitu oddělení práce od soukromí.

I přes velký počet pozitivních a žádoucích aspektů, které se nabízejí pro lepší snášení práce na home office, bohužel ne vždy jsou přínosné a možné pro všechny. Mezi respondenty byla zmíněna odpověď, která shrnovala propadnutí tzv. ponorce, úzkostem a psychickému vyčerpání. Díky anonymitě dotazníku není možné zjistit bližší okolnosti onoho respondenta.

Respondenti odpovídali velmi otevřeně a dle názoru a osobní zkušenosti autorky upřímně a pravdivě. V rámci Tabulky č. 6 je zobrazen výčet všech respondenty zmíněných aspektů.

*Tabulka č. 6 – Aspekty, které pomáhají při home office lépe pracovat*

<b>Předmět odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Procházky, čas v přírodě, čerstvý vzduch.	8
Výlet, změna prostředí.	8
Vlastní prostředí – pohodlí, klid na práci.	8
Kontakt s rodinou, přáteli a kolegy (mimo práci).	6
Sebevzdělávání, čtení knih.	5

Sport.	3
V pozadí práce puštěný film/seriál/TV bez zvuku.	3
Domácí mazlíčci.	3
Introvertní povaha – home office je vyhovující.	2
Vytvoření pracovního místa, které je oddělené od zbytku domácnosti.	2
Otevřené okno.	2
Drobné občerstvení při odbavování hovorů.	2
Hudba.	1
Hry, křížovky a jiné.	1
Motivace – stejnou situaci jiní také zvládají.	1
Komunikace s klienty.	1
Více spánku, lepší odpočinek.	1
Řádné ukončení pracovního procesu – nemyslet na práci ve volném čase.	1
Nic nepomohlo – propadnutí úzkostem a psychickému vyčerpání.	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hodnocení výhradně práce na home office dle Tabulky č. 7 dopadlo spíše pozitivně. Z celkového počtu 39 respondentů je velmi spokojeno právě 17 a jedná se o necelou polovinu respondentů. Další skupinou respondentů jsou ti, kteří jsou při práci na home office poměrně spokojeni, nicméně z dlouhodobého hlediska toto prostředí na práci nepreferují. Z celkového počtu se na odpovědi shodlo 14 respondentů.

Dozajisté nešlo předpokládat, že práce na home office je vyhovující pro každého. Z celkového počtu 3 respondenti odpověděli s vyjádřením převážné nespokojenosti s frustrujícím prostředím pro výkon práce. Dále 5 respondentů reagovalo, že s prací na home office nejsou spokojeni vůbec. Při možnosti výběru by tyto dvě skupiny preferovali výhradně osobní přítomnost na pracovišti.

Tabulka č. 7 – Celková spokojenost s prací na home office

Předmět odpovědi	Počet odpovědí
Velmi spokojen/a	17
Spokojen/a, docela spokojen/a, ale dlouhodobý home office nepreferuji (maximálně 1–2 dny v týdnu)	14
Nespokojen/a	5
Spíše nespokojen/a, frustrující	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení celkové spokojenosti na pracovišti, dle Tabulky č. 8, dopadlo o poznání lépe než hodnocení spokojenosti pouze při výkonu práce na home office. V rámci hodnocení této otázky byla zahrnuta možnost práce jak na home office, tak ale i osobní přítomnost na pracovišti. Na oddělení je nadmíru spokojeno 7 respondentů. Celkem 16 respondentů je spokojeno a 6 docela spokojeno na oddělení bez dalších výhrad.

Další většina respondentů je z celkového hlediska spokojeno na oddělení, nicméně jejich odpovědi měli i jisté výhrady. Celkem 2 respondenti mají výhrady k rostoucím nárokům na výkonost, 2 preferují práci pouze na home office nebo 1 preferuje výhradně osobní přítomnost na pracovišti. I když se jedná o práci, která může rozvíjet osobnost člověka, klienti mnohdy výkon a rozvoj pracovníka příliš neusnadňují. Jejich rostoucí nároky zmínili 2 respondenti, nicméně dle osobního pohledu autorky se bude jednat reálně i o vyšší počet. Pravdivým výrokiem je zajisté to, že oddělení helpdesku pro Internetové bankovníctví má, i přes fluktuaci zaměstnanců, tým lidí, na které je spoleh a jejich vstřícnost a ochota je podstatná zdůraznit.

Tabulka č. 8 – Celková spokojenost na oddělení

Předmět odpovědi	Počet odpovědí
Spokojen/a.	16
Velmi spokojen/a.	7
Docela spokojen/a, neutrálně.	6
Spokojen/a, ale home office více preferuji.	2



Spokojen/a z celkového pohledu, ale nespokojen/a s ohledem na rostoucí nároky na výkonnost.	2
Psychicky náročná pozice – klienti jsou stále náročnější.	2
Spokojen/a, ale práci osobně na pracovišti více preferuji.	1
Spokojen/a, díky možnosti výběru, kde chci pracovat.	1
Nespokojen/a – nová budova nevyhovující (zima, společná místa, neosobní působení). Horší finanční ohodnocení a neustále se měnící podmínky. Velká fluktuace zaměstnanců.	1
Kvalitní tým, na který je možno se s čímkoliv obrátit	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka č. 9 obsahuje výčet možných usnadnění, které by respondenti uvítali, aby se jejich práce na home office stala pohodlnější a téměř vyrovnaná s osobní přítomností na pracovišti.

Hlavním aspektem, který často respondenti uváděli, je nahrazení drátových sluchátek za bezdrátová. Před nasazením práce na home office byla na oddělení zavedena výhradně bezdrátová sluchátka. Drátová sluchátka byla zavedena na popud sjednoceného vybavení pro zaměstnance a stěhování do nové budovy Klientského centra. Dle osobního pohledu autorky jsou drátová sluchátka krokem zpět. Vezme-li se v potaz osobní přítomnost na pracovišti a nastane situace, kdy pracovník potřebuje radu od kolegy, který sedí na druhé straně pracoviště, s bezdrátovými sluchátky bylo možno „si vzít klienta s sebou“ a řešit situaci a pokládat doplňující otázky i mimo pracovní místo. V tuto chvíli za použití drátových sluchátek probíhá komunikace pouze z pracovního místa a pokud pracovník potřebuje radu, musí s klientem pozastavit hovor (pustit klientovi hudbu) a opustit své místo bez možnosti okamžitých otázek směrem ke klientovi. Z pohledu domácího prostředí drátová sluchátka omezují pohyb v rámci vlastního zázemí a pracovník je odkázán pouze na vzdálenost, která mu dovolí drát od sluchátek. Z celkového počtu 39 respondentů preferuje navrácení bezdrátových sluchátek 13 respondentů.

Dalším aspektem, který by výrazně zkvalitnil práci na home office, je možnost zapůjčení dalšího vybavení, jako je například monitor, klávesnice nebo myš. Celkem 9 respondentů uvedlo tento způsob usnadnění v rámci položené otázky.

I dlouhodobější práce na home office z části krátí některé náklady, jež jsou například spojené s dopravou na pracoviště. Avšak na druhou stranu poměrně rychle rostou náklady spojené se spotřebou energií. Dohromady 10 respondentů zmínilo požadavek na kompenzaci za práci na home office. Jednalo se především o období, kdy byla práce na home office povinná a jinou možnost pracovníci nemohli volit. Při všeobecných rostoucích cenách za energie, materiály a další, byl zmíněn také požadavek na zvýšení mzdy a motivace k navýšení výkonnostního bonusu. Dalším ulehčením od pracovních starostí je omezení nebo celkové zrušení obchodních plánů. Dle názoru autorky se spíše jedná o tiché přání pracovníků, nicméně z reálného pohledu tuto část pracovních povinností společnost jen tak neodstraní.

*Tabulka č. 9 – Výčet možných usnadnění, ze strany společnosti, při práci na home office*

<b>Předmět odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Bezdrátová sluchátka	13
Kompenzace za dlouhodobější práci na home office (vyšší náklady na elektřinu, topení, internet apod.).	10
Možnost zapůjčení více vybavení (obrazovka, klávesnice, myš).	9
Zrušení obchodních plánů.	2
Vyšší mzda, výkonnostní bonus.	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V rámci poslední otázky, která směřovala na další připomínky respondentů, byly uvedeny podněty, které se již vyskytly jako součást předchozích otázek.

## 5 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ

Kapitola, obsahující shrnutí výsledků, představuje celkový pohled na vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě získaných dat jsou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly položeny v kapitole Cíle práce.

### **Jak se změnila komunikace mezi kolegy vlivem nasazení práce na home office?**

V rámci první otázky je možno nasadit porovnání dvou částí dotazníku. Za prvé na počátku dotazníkového šetření bylo část respondentů dotazováno na komunikaci před a zároveň během okamžitého nasazení práce na home office. Za druhé všichni respondenti hodnotili komunikaci na základě již nasazené práce na home office. Dle zobrazení dat v Grafu č. 5 je patrné, že komunikace před a při nasazení této formy výkonu práce byla na velmi dobré úrovni. Jednalo se o období, kdy home office nebyl nasazen v plném rozsahu a komunikace probíhala převážně tváří v tvář. I když komunikace mezi zaměstnanci v tomto období částečně probíhala online, stále kombinovaná forma byla z pohledu respondentů efektivní.

Při hodnocení komunikace z pohledu plného rozsahu nasazení práce na home office se názory respondentů nedají považovat za příliš pozitivní. Na základě dat, která vyplývají z Grafu č. 13, respondenti hodnotili stav komunikace spíše jako nevyhovující. V plném rozsahu práce na home office jsou zaměstnanci ochuzeni o osobní kontakt a jelikož se jedná o práci, která mnohdy vyžaduje okamžitou pozornost a reakci, tato forma není efektivní. I na základě porovnání Grafu č. 14, jenž zobrazuje hodnocení komunikace na pracovišti a již zmíněného Grafu č. 13, je jasně vidět velký rozdíl v hodnocení. Osobní interakce s ostatními kolegy se projevila jako více preferovaná a efektivní. To znamená, že v rámci dlouhodobého pohledu na nasazení práce na home office ze strany komunikace, není tento styl práce preferován. Z celkového pohledu se komunikace vlivem práce na home office zhoršila. Z krátkodobého pohledu se kombinace místa výkonu práce z domova a osobní práce na pracovišti jeví v mnohem přívětivěji.

## **Jak se změnila kvalita poskytovaného vybavení od období nasazení práce na home office?**

Z pohledu hodnocení poskytovaného vybavení je opět na místě srovnání stavu vybavení v období při nasazení práce na home office a v období od dubna 2022. Graf č. 4 zobrazuje pohled části respondentů na kvalitu vybavení v počítačích. Jejich hodnocení je různorodé, jelikož i samotné vybavení v této době bylo v odlišných formách a kvalitách. V souvislosti s pandemií Covid 19 byla společnost ČSOB nucena zavést práci na home office. V rámci oddělení technické podpory pro Internetové bankovníctví se možnost práce z domova před pandemií nebrala příliš v úvahu. Zaměstnanci na hlavní a částečný pracovní poměr měli mezi prvními možnost využít práci na home office. V rámci Klientského centra bylo k dispozici několik zařízení, která by se dala v tu dobu pojmout spíše jako erární. Nejednalo se o vybavení stejné kvality, nicméně svůj účel, při okamžitém nasazení formy práce na home office, splnilo. Klientské centrum na tento popud reagovalo poměrně svižně a bylo nasazeno stejné vybavení pro všechny zaměstnance. V tento okamžik bylo vybavení přiděleno i agenturním pracovníkům a pracovníkům na dohodu. Graf č. 10 představuje pohled na kvalitu vybavení všech zúčastněných respondentů. Při porovnání obou zmíněných grafů a výsledků, vybavení je v současné době z největší části v dobré až velmi dobré kvalitě. Došlo tedy ke zlepšení kvality poskytovaného vybavení od samotného nasazení práce na home office.

## **Jaké výhody má práce na home office v oblasti telekomunikace?**

## **Jaké nevýhody má práce na home office v oblasti telekomunikace?**

Otázky, které směřují na přehled výhod a nevýhod práce na home office, se dají spojit do jednotného vyhodnocení. Z celkového pohledu na **výhody** byla nejčastěji volena úspora času. Vzhledem k práci z prostředí domova, pracovníci ušetří čas, který by za jiných okolností museli trávit dojížděním na pracoviště. Tento čas nahrazují možností delšího spánku a trávením více času s rodinou, přáteli nebo dokonce s domácími mazlíčky. Benefitem práce z domova může být nadále zajištění vlastního pohodlí a klidného pracovního místa, ačkoliv se tato výhoda nemůže považovat za pravidlo. Práce na home office poskytuje jistou časovou flexibilitu. I přestože se jedná o práci,

kteřá je vykonávána v přesně stanoveném časovém rozmezí, pracovníci jsou časově více flexibilní. Mohou více času trávit aktivitami, které by za osobní přítomnosti na pracovišti byly obtížněji proveditelné. S úsporou času také souvisí úspora některých nákladů, které jsou například spojené s dopravou na pracoviště.

Při zaměření pozornosti na **nevýhody** je dle dotazníkového šetření patrné, že respondenti volili převážně omezení kontaktu s kolegy a z celkového pohledu sociální distancování. Díky tzv. pohodlí domova se z dlouhodobého hlediska tvoří u pracovníků bariéra a komfortní zóna, kterou jsou čím dál méně ochotni překročit. To má za následek omezení komunikace s kolegy a přáteli na osobní úrovni jak v rámci fyzického setkání, tak nadále i z pohledu kontaktu přes sociální média apod. Další nevýhodou je zde propojení pracovního a domácího prostředí. Pokud si člověk jasně nenastaví bariéry mezi prací a osobním životem i při práci na home office, může to mít negativní vliv na jeho psychiku a celkovou interakci s okolím. Kvůli omezení kontaktu s okolím nastávají dále pohnutky k omezení jiných fyzických aktivit, jako je například běh, procházky, cvičení apod. Díky pohodlí domova vzniká tendence k omezení těchto potřeb a nastává nahrazení aktivit jinými a méně prospěšnými činnostmi. V rámci výhod byla zahrnuta úspora finančních prostředků za dojíždění, nicméně se zvýšenou působností v prostředí domova rostou náklady jiné a významnější. Jedná se například o náklady za energie, jejichž ceny v současné době stále rostou. V tomto případě často náklady na energie dosti převyšují náklady spojené s dojížděním, a proto by tento podnět měl být začleněn do povědomí společnosti.

### **Vzrostla míra stresu u zaměstnanců s nasazením práce na home office?**

Do průzkumu byla zařazena část soustředící se na míru stresu působící na zaměstnance, následky stresu a jeho možnou eliminaci. Psychickou pohodu a celkové rozpoložení pracovníků v odvětví telekomunikace není vhodné brát na lehkou váhu. Dotazníkové šetření poskytuje data na základě dvou období, které se soustředí na psychickou pohodu zaměstnanců. Část respondentů nejprve hodnotilo svou psychickou pohodu před nasazením práce na home office a následně všichni respondenti byli vyzváni k hodnocení té samé problematiky v rámci již nasazené práce z domova s porovnáním osobní přítomnosti na pracovišti. Psychická pohoda

zaměstnanců před nasazením práce na home office byla dle výsledků z Grafu č. 7 dobrá až velmi dobrá. Jednalo se o období, kdy všichni pracovníci byli pohromadě na jednom pracovišti a komunikace a sdílení poznatků, a především pocitů, probíhalo na denní bázi. Osobní kontakt s ostatními pracovníky se osvědčil jako příznivý vliv na psychiku.

Druhá strana hodnocení psychiky a celkové přítomnosti negativního stresu je zaměřena na srovnání vlivu stresorů v rámci práce na home office a při osobní přítomnosti na pracovišti. Hodnocení je začleněno do současného psychického rozpoložení zaměstnanců. Více jak třetina respondentů reagovala na otázku, zda je práce na home office stresující, velmi pozitivně. Pokládají práci z domova za ideální pracovní prostředí, ve kterém stres nehraje žádnou roli. Skupina respondentů, jenž považuje práci z domova za méně stresující než osobní práci na pracovišti, obhájila svou odpověď převážně skutečností, že samotná komunikace s klienty je psychicky náročná a kontakt s ostatními kolegy jim velice schází. Zbytek respondentů je zatížen stresem o něco více než ostatní. Mezi hlavní důvody negativního vlivu stresu na zaměstnance patří především ztížená komunikace s kolegy a mezi útvary v online podobě. V rámci formy online komunikace se interakce dosti prodlužuje, ztrácí se na efektivitě, a především dlouhými prodlevami je zkoušena pracovníková trpělivost. Nadále zvyšující se nároky klientů a občasný zhoršující se přístup a vyjadřování ze strany klientů operátorům příliš neprospívá. Je samozřejmé, že řešení složitějších technických i netechnických případů s klientem vede k prohlubování zkušeností a rozšiřování obzorů operátora. Nicméně bez oboustranné ochoty spolupráce a komunikace takové případy řešení spíše sráží chuť a sebevědomí k samotnému řešení. To samé má za následek opakované řešení několika požadavků dokola. V rámci práce z domova nemá pracovník možnost využít rozptýlení od stereotypu ve formě přátelské promluvy s kolegy a čas strávený v pracovním procesu neubíhá. Přímá komunikace tváří v tvář s kolegy se opět prokázala za jednu z hlavních pozitiv a přínosů pro zaměstnance, kterou práce na home office postrádá.

Přítomnost stresu, ať už je v jakémkoliv stádiu, je potřeba včas identifikovat a provádět kroky k následné eliminaci. Jelikož respondenti spadají do odvětví telekomunikace, jedná se o statické zaměstnání, ve kterém není potřeba samo o sobě provádět žádnou pohybovou aktivitu. Právě stálost pracovníka v jednom prostředí

může vést ke zhoršení psychického stavu. I přes působení stresu se respondenti staví k jeho odbourávání velice pozitivně. Mezi nejčastější odpovědi patřila tendence měnit prostředí. Pravidelný přísun čerstvého vzduchu má blahodárný účinek na psychiku člověka, a proto respondenti tráví čas venku, podnikají jak krátké procházky, tak i delší výlety do přírody. Pravidelný přísun kyslíku má za následek regeneraci jak mozkové činnosti, tak ale i dodání energie celému organismu. Díky načerpané energii a síle se člověk cítí šťastněji a náročnější situace zvládá bez větších obtíží. Společnost rodiny nebo přátel při výkonu jakékoliv aktivity, která nesouvisí s pracovní náplní, má za následek další formu odreagování a pozitivního vlivu. Vlivem práce na home office negativní stres u pracovníků vzrostl, nicméně většina respondentů jeho přítomnost dokáže vhodným a účinným způsobem ovládat a eliminovat.

### **Jaké kroky by mohla společnost udělat pro zkvalitnění práce na home office?**

Poslední výzkumnou otázkou je zjištění, jaké kroky by mohla společnost podniknout za účelem zkvalitnění práce na home office. Současně se jedná o jednu z otevřených otázek v rámci dotazníkového šetření. Hlavním předmětem zájmu je navrácení bezdrátových sluchátek. V současné době všichni pracovníci disponují drátovými sluchátky, která nezajišťují takové pohodlí a pohybovou flexibilitu jako bezdrátová sluchátka. Komunikace s klienty ne vždy vyžaduje pracovníkovu přítomnost přímo u PC. Jedná se o situace, kdy pracovník vysvětluje určitý proces nebo situaci klientovi a pro poskytnutí lepšího projevu je čas od času vhodné vstát a chodit. Nejedná se o nijak velké vzdálenosti, nicméně především v rámci práce na home office je pracovník odkázán pouze na vzdálenost, kterou mu dovolí drát od sluchátek. Jeho volnost ve vlastním prostředí je nepříjemně omezena. V rámci osobní přítomnosti na pracovišti je s bezdrátovými sluchátky jednodušší a efektivnější cesta pro radu k ostatním kolegům. Opět není pracovník odkázán pouze na délku drátu od sluchátek, ale jeho pohybová flexibilita na pracovišti se rozšiřuje. S vybavením souvisí také požadavek na zapůjčení dalšího vybavení. Jelikož mají pracovníci k dispozici pouze malý notebook, bylo by vhodné při dlouhodobější práci na home office poskytnout pracovníkům větší spektrum volitelného vybavení. Například se jedná o zapůjčení monitoru, klávesnice nebo myši.

Jak bylo již zohledněno mezi nevýhodami, respondentům se nezamlouvají rostoucí náklady za energie v rámci práce na home office. Požadavek na kompenzaci byl zahrnut dále i jako součást požadavku na vyšší mzdu nebo zvýšení výkonnostního bonus. Z osobního pohledu a zkušenosti autorky se jedná o rozumné a důležité požadavky na zkvalitnění práce na home office.



## 6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Home office je styl a místo výkonu práce, o které v současné době rapidně roste zájem. Za jeho rychlým rozšířením stojí především výskyt celosvětové pandemie Covid 19 a nejen v České republice, ale také v celém světě se stala práce z domova oblíbenou formou výkonu pracovních povinností. Pro společnost ČSOB, a především její Klientské centrum, je nasazení práce na home office relativně novou záležitostí. Není vyloučeno, že se v minulosti práce z prostředí domova v rámci Klientského centra nevykytla, nicméně celoplošné rozšíření započalo až od dubna 2019.

Na základě reálných dat z dotazníkového šetření není práce na home office z dlouhodobého hlediska doporučována ani preferována. Jedná se především o důvod izolace od ostatních kolegů a celkové snížení socializace. V rámci pracovního světa dochází k nahrazení přímé komunikace tváří v tvář výhradně online komunikací. Z osobní zkušenosti autorky skutečně není na pozici operátora dlouhodobější práce výhradně z domova vhodná. Krátkodobé hledisko se jeví v mnohem přijatelněji. Jedná se o kombinovanou formu výkonu práce na pracovišti a na home office. Osobní kontakt s kolegy ve větší míře převládá a občasná práce z domova se začínává stávat přijatelnější. V Klientském centru je aktuální situace taková, že mají pracovníci možnost využití práce na home office pouze do maximálně 40 % z celkového měsíčního rozvrhu směn. Práce na home office je u zaměstnanců na druhou stranu také podporována. Nová budova Klientského centra ČSOB v Hradci Králové nemá bohužel kapacitu pro všechny své zaměstnance ve stejný čas, a proto i z tohoto důvodu bylo zaměstnancům poskytnuto základní vybavení pro práci z domova. Současně s výstavbou nové budovy se počítalo do budoucna s nasazenou prací na home office. Nicméně dle názoru autorky práce měla společnost počítat i s nestandardními situacemi, kdy bude například větší zájem o výkon práce na pracovišti, než je reálná kapacita budovy.

Společnost ČSOB svým zaměstnancům poskytuje základní vybavení v podobě notebooku a drátových sluchátek. Pracovníci si mají možnost zapůjčit externí numerické klávesnice, jelikož poskytnutý notebook tuto část postrádá. Jedná se o jediné vybavení, které společnost poskytuje ve formě zapůjčení. V rámci

dotazníkového šetření byl vyzdvihnut požadavek na potřebu možnosti zapůjčení dalšího vybavení, které by usnadnilo práci z domova. Dle aktuálních informací, v rámci Klientského centra, další příslušenství není možno zapůjčit a současně se o tom ani neuvažuje. Nicméně jelikož se banka snaží držet krok s nejnovějšími technologiemi, starší zařízení, která jsou postupně nahrazována novějšími, nabízí k odkupu. Možnost odkoupení zařízení mají pouze zaměstnanci banky a ceny zařízení jsou sníženy na nutné minimum. Autorka práce si myslí, že je to dobrý krok ze strany společnosti, ceny jsou opravdu více než přijatelné a vybavení je v dobré kvalitě. Nicméně si stále stojí za přesvědčením, že některé vybavení by mohla společnost uvolnit k zapůjčení.

Na základě zmíněných zvyšujících se nákladů na provoz při práci z domova je ze strany zaměstnanců vznesen požadavek na alespoň částečnou náhradu. Náhrada za provoz z domova není v současné době diskutované téma v rámci společnosti. Společnost si stojí za rozhodnutím, že využití práce na home office je už samo o sobě benefitem pro zaměstnance. Osobní názor autorky je takový, že pokud by se společnost dostala do situace, jako byla pandemie Covid 19 a zaměstnanci budou nuceni se přemístit výhradně do prostředí domova, měla by náhradu nákladů, alespoň z části, zahrnout do svých plánů. Jedná se ze strany autorky o důležité doporučení vůči společnosti, na které by se mohla do budoucna zaměřit.

Podobné průzkumy, jenž se soustředí na vlivy práce na home office, jsou aktuálně poměrně populární. Jedním z průzkumů, který autorku zaujal svým obsahem, a především podobností s jejím vlastním, je průzkum soustředící svou pozornost na vlivy vůči motivaci zaměstnanců z oblasti ICT firem v Bulharsku. Autoři výzkumu, Anguelov Kiril a Angelova Miglena, na základě zkoumání v roce 2021 došli v oblasti návrhů na zlepšení práce na home office ke zjištění, které se částečně shoduje s výsledky průzkumu této diplomové práce. Jejich respondenti by také uvítali ze strany společnosti zapůjčení dalšího technického vybavení, příspěvek na náklady spojené s provozem v domácím prostředí nebo dokonce optimální kombinaci práce v kanceláři a práce na home office. S nasazením práce z domova motivace zaměstnanců lehce vzrostla, ale kreativita zůstala neměnná. Bylo zároveň zjištěno, že práce z domova nemá pozitivní vliv na týmovou spolupráci, komunikace s kolegy je náročnější a postrádá na efektivitě (Anguelov a Angelova, 2021).

Z celkového pohledu na vyhodnocení vlivů práce na home office na zaměstnance banky ČSOB autorka usuzuje, že se většina zaměstnanců postupem času s tímto místem výkonu práce dobře sžila. Přejít na home office se jistě neobešel bez překážek, které působily především na psychickou stránku zaměstnanců. Nicméně jim nechyběla vůle ani odhodlání negativní vlivy redukovat, nahrazovat je pozitivními a přizpůsobovat okolnosti ve svůj prospěch a pohodlí. Je pozitivní, že práce na home office v ČSOB v současné době dostává patřičnou formu a pravidla. Společnost se na základě kompromisů, jak z pohledu vedení, tak ale i z pohledu zaměstnanců, snaží dopracovat ke vzájemnému porozumění. Jak je vidět, na základě informací z jiného zkoumání, názory zaměstnanců se v podobných oblastech působení shodují i napříč zeměmi.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMERICAN HEART ASSOCIATION, Inc. 3 Tips to Manage Stress. American Heart Association. [online]. American Heart Association, Inc., 2022. [cit. 08.03.2022]. Dostupné z: <https://www.heart.org/en/healthy-living/healthy-lifestyle/stress-management/3-tips-to-manage-stress>
- [2] ANGUELOV, Kiril a Miglena ANGELOVA. Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. [online]. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2021, 8(4), 10-28. [cit. 16.04.2022]. ISSN 2345-0282. Dostupné z: doi:10.9770/jesi.2021.8.4(1)
- [3] BUIJSSEN, Huub. Deprese – jak pomoci a neztratit sám sebe Průvodce pro rodinu a přátele. Grada, 2021. [cit. 27.02.2022] ISBN 978-80-271-4217-0.
- [4] BUREŠ, Vladimír. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. Praha: Grada, 2007. [cit. 25.02.2022] ISBN 978-80-247-1978-8.
- [5] BUSINESSINFO.CZ. Home office opět vládne kancelářským oborům, 90 procent lidí je doma. [online]. Businessinfo.cz, 2021. [cit. 10.01.2022] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/home-office-opet-vladne-kancelarskym-oborum-90-procent-lidi-je-doma/>
- [6] BUSINESSINFO.CZ. Z domova běžně pracují jen 4 % Čechů, home office je nejběžnější v Nizozemsku. [online]. Businessinfo.cz, 2019. [cit. 10.01.2022] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/z-domova-bezne-pracuji-jen-4-cechu-home-office-je-nejbeznejsi-v-nizozemsku/>
- [7] BUSINESSINFO.CZ. Znalostní management z pohledu různých perspektiv. Přínosy znalostního managementu. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. Businessinfo.cz, 2013 [cit. 25.02.2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/znalostni-management-z-pohledu-ruznych-perspektiv/7/>
- [8] CZ.NIC. Jak na internet. Internetové bankovníctví. [online]. CZ.NIC, 2022. [cit. 09.03.2022] Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1186/internetove-bankovnictvi/>
- [9] ČSOB a. s. Na klientské lince ČSOB mluví umělá inteligence, klientům šetří čas – tisková zpráva. [online]. ČSOB, Copyright © 2021 [cit. 27.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz210302>

- [10] ČSOB a. s. O ČSOB a skupině. Informace o řízení a obchodní činnosti společností. [online]. ČSOB, Copyright © 2022 [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- [11] ČSOB a. s. Poštovní spořitelna se změnila na ČSOB Poštovní spořitelnu. Klienti tak získají ještě snadnější přístup ke všem službám skupiny ČSOB – tisková zpráva. [online]. ČSOB, Copyright © 2022 [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz220203?redirect=%2Fportal%2Fcsob%2Fservis-pro-media%2Ftiskove-zpravy>
- [12] ČSOB a. s. Přihlášení do portálu ČSOB ID – Logo ČSOB ID. [online]. ČSOB, Copyright © 2022 [cit. 27.03.2022]. Dostupné z: <https://identita.csob.cz/prihlaseni/#sprava-identity>
- [13] ČSOB, a. s. JakNaTo. Nechytáte se? Tady vám poradíme. [online]. ČSOB, Copyright © 2022 [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/jaknato>
- [14] ČSOB, a. s. Rychlá pomoc – Helpdesk [online]. ČSOB, Copyright © 2022 [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/bezpecnost/rychla-pomoc>
- [15] ERHART, Daniel. BIMfo – Workshop pro veřejné zadavatele se zaměřením na pilotní projekty. [online]. BIMfo, 2019. [cit. 15.02.2022]. Dostupné z: <https://www.bimfo.cz/Aktuality/Workshop-pro-verejne-zadavatele-se-zamerenim-na-pi.aspx>
- [16] FRANKLINCOVEY. 6 klíčových kompetencí pro vedení týmu. [online]. FranklinCovey, 2022. [cit. 01.02.2022]. Dostupné z: <https://www.franklincovey.cz/reseni/rozvoj-lidru-a-leadership/6-klicovych-kompetenci-pro-vedeni-tymu/6-klicovych-kompetenci-pro-vedeni-tymu-obsah-seminare/>
- [17] FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Práce na dálku: zn. V Brně: Jan Melvil, 2014. [cit. 10.01.2022] ISBN 978-80-87270-99-8.
- [18] HARDYN Michal. Pyramida potřeb zaměstnanců – Maslowova pyramida. [online]. Hardyn.cz, Copyright © 2017. [cit. 13.02.2022] Dostupné z: <https://www.hardyn.cz/pyramida-potreb-zamestnancu/>

- [19] HOVORKA, Petr. Nemoci vyvolané stresem. Akademie stresu. [online]. Akademie stresu, 2022. [cit. 27.02.2022]. Dostupné z: <https://akademiestresu.cz/nemoci-vyvolane-stresem/>
- [20] JOSHI, Vinay. Stres a zdraví. Praha: Portál, 2007. Rádci pro zdraví. [cit. 26.02.2022] ISBN 978-80-7367-211-9.
- [21] KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. Psychologie – základ úspěchu v práci. Praha: Grada, 2008. [cit. 15.02.2022] ISBN 978-80-247-2444-7.
- [22] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). [cit. 26.02.2022] ISBN 978-80-247-3149-0.
- [23] KUČERA, Petr. ČSOB a Poštovní spořitelna změní přímé bankovníctví i ceník. [online]. Peníze.cz, 2021 [cit. 21.03.2022]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/osobni-ucty/423313-csob-a-postovni-sporitelna-zmeni-prime-bankovnictvi-i-cenik>
- [24] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. [cit. 12.02.2022] ISBN 978-80-247-7229-5.
- [25] MAKOVSKÝ, Pavel. Jak se stát úspěšným leaderem aneb Leadership v 15 bodech (1/2). [online]. Management News, 2018. [cit. 01.02.2022] Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/jak-se-stat-uspesnym-leaderem-aneb-leadership-v-15-bodech-1-id-3424961>
- [26] MEDLÍKOVÁ, Olga. Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život. Praha: Grada, 2021. [cit. 15.02.2022] ISBN 978-80-271-3005-4.
- [27] MLÁDKOVÁ, Ludmila. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. Management znalostí. Praha: Oeconomica, 2005. [cit. 15.02.2022] ISBN 80-245-0878-8.
- [28] MPVS (Ministerstvo práce a sociálních věcí). Zaměstnanci na home office jsou přinejmenším stejně výkonní jako v kanceláři. Práce z domova je na vzestupu. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. [cit. 10.01.2022] Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/zamestnanci-na-home-office-jsou-prinejmensim-stejne-vykonni-jako-v-kancelari-prace-z-domova-je-na-vzestupu>
- [29] SANTLEROVÁ, Květoslava. Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. [cit. 01.02.2022] ISBN 978-80-247-3928-1.

- [30] SURVIO. Online dotazníky a jejich výhody / nevýhody [online]. Survio.com, Copyright © 2013 [cit. 08.03.2022]. Dostupné z: <https://stage.surveo.com/cs/blog/serialy/online-dotazniky-1-vyhody-a-nevyhody-2>
- [31] TUNK, Neha a A. Arun KUMAR. Work from home – A new virtual reality [online]. Current Psychology, 2022. [cit. 16.04.2022]. ISSN 1046-1310. Dostupné z: doi:10.1007/s12144-021-02660-0
- [32] VACÍNOVÁ, Marie, Dobromila TRPIŠOVSKÁ a Marie FARKOVÁ. Psychologie. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. [cit. 26.02.2022] ISBN 978-80-86723-47-1.

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1 – Kritické postupy pro vedení týmu</i> .....	14
<i>Obrázek č. 2 – Data, informace, znalosti</i> .....	17
<i>Obrázek č. 3 – Hierarchie potřeb zaměstnanců</i> .....	23
<i>Obrázek č. 4 – Logo ČSOB a Poštovní spořitelna</i> .....	33
<i>Obrázek č. 5 – Nové logo ČSOB Poštovní spořitelna</i> .....	34
<i>Obrázek č. 6 – Logo ČSOB Identity</i> .....	37

## 9 SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 – Složení respondentů – pohlaví</i> .....	40
<i>Graf č. 2 – Složení respondentů – věk</i> .....	41
<i>Graf č. 3 – Složení respondentů – délka působení na pracovišti</i> .....	41
<i>Graf č. 4 – Kvalita poskytnutého vybavení pro práci</i> .....	42
<i>Graf č. 5 – Komunikace v rámci kolektivu</i> .....	43
<i>Graf č. 6 – Komunikace s klienty</i> .....	44
<i>Graf č. 7 – Psychická pohoda</i> .....	44
<i>Graf č. 8 – Délka pracovního poměru na oddělení</i> .....	45
<i>Graf č. 9 – Průměrná doba práce na home office</i> .....	46
<i>Graf č. 10 – Kvalita poskytnutého vybavení v současné době</i> .....	47
<i>Graf č. 11 – Změna morálky v rámci práce na home office</i> .....	47
<i>Graf č. 12 – Soustředěnost v rámci práce na home office</i> .....	48
<i>Graf č. 13 – Komunikace v rámci práce na home office</i> .....	48
<i>Graf č. 14 – Komunikace v rámci práce na pracovišti</i> .....	49
<i>Graf č. 15 – Postrádání osobního kontaktu s kolegy</i> .....	49
<i>Graf č. 16 – Změna motivace k výkonu práce</i> .....	50
<i>Graf č. 17 – Změna fyzické stránky vlivem home office</i> .....	53
<i>Graf č. 18 – Změna sociálního života vlivem home office</i> .....	56
<i>Graf č. 19 – Je práce na home office stresující?</i> .....	59
<i>Graf č. 20 – Výhody práce na home office</i> .....	61
<i>Graf č. 21 – Nevýhody práce na home office</i> .....	62



## **10 SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka č. 1 – Změna motivace k výkonu práce – zdůvodnění .....</i>	51
<i>Tabulka č. 2 – Změna fyzické stránky vlivem home office – zdůvodnění .....</i>	53
<i>Tabulka č. 3 – Hodnocení jídelníčku na home office .....</i>	54
<i>Tabulka č. 4 – Změna sociálního života vlivem home office – zdůvodnění .....</i>	56
<i>Tabulka č. 5 – Je práce na home office stresující? – vysvětlení.....</i>	59
<i>Tabulka č. 6 – Aspekty, které pomáhají při home office lépe pracovat .....</i>	63
<i>Tabulka č. 7 – Celková spokojenost s prací na home office .....</i>	65
<i>Tabulka č. 8 – Celková spokojenost na oddělení .....</i>	65
<i>Tabulka č. 9 – Výčet možných usnadnění, ze strany společnosti, při práci na home office .....</i>	67

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

<i>Příloha č. 1 – Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.....</i>	83
<i>Příloha č. 2 – Podklad pro zadání diplomové práce stažené z EVSKP .....</i>	93

## Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.

Vážení kolegové a kolegyně, dobrý den, ahoj.

Dovoluji se na vás obrátit s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro vypracování praktické části mé Diplomové práce na téma "Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s."

Dotazník se zaměřuje na zhodnocení období před a výhradně po nasazení práce na Home Office (dále jen HO). Nyní vaším časově nenáročným úkolem je odpovědět na zadané otázky. Čekají vás převážně otázky uzavřené, kde volíte pouze odpověď z možností. Některé otázky jsou pojaty otevřenou formou, kde vás poprosím o vypsání vlastního názoru/odpovědi. Současně bych vás tímto ráda požádala o maximální zachycení vašich odpovědí, které vystihují váš názor na danou otázku. Dotazník je zcela anonymní.

Mnohokrát děkuji za vaši ochotu a čas.

Bc. Kučerová Markéta, studentka 2. ročníku navazujícího magisterského oboru Informační management, FIM UHK

### Základní rozdělení

Pohlaví \*

- Žena
- Muž
- Nebinární osoba

Kolik je Vám let? \*

Vaše odpověď

---

Jak dlouho pracujete na oddělení Helpdesku ELB ČSOB? \*

- Méně než 1,5 let
- Déle než 1,5 let

Zamyslete se prosím nad obdobím před březnem 2020, kdy byla zavedena práce na HO vlivem situace spojené s pandemií Covid-19.

Na základě následujících faktorů ohodnoťte okamžitý přechod na HO:

---

Kvalita poskytnutého vybavení pro práci \*

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Komunikace v rámci kolektivu \*

- Velmi dobrá
  - Dobrá
  - Neutrální
  - Špatná
  - Velmi špatná
- 

Komunikace s klienty \*

- Velmi dobrá
  - Dobrá
  - Neutrální
  - Špatná
  - Velmi špatná
- 

Psychická pohoda \*

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

## Délka práce na oddělení Helpdesku ELB ČSOB

Níže prosím uveďte, jak dlouho přesně pracujete na oddělení Helpdesku ELB ČSOB. \*

Vaše odpověď

---

## Hodnocení kvality práce a vybavení

Jak často průměrně v současné době pracujete na HO? \*

- Pracuji jen z domu
- Pracuji z domu 4 – 5 dní v týdnu
- Pracuji z domu 2 – 3 dny v týdnu
- Pracuji z domu jeden den v týdnu
- Pracuji jen osobně na pracovišti

Jak byste ohodnotil/a kvalitu poskytnutého vybavení v současné době? \*

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Změnila se nějakým způsobem Vaše morálka v rámci práce na HO? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Výrazné zhoršení           Výrazné zlepšení

Jaká je Vaše soustředěnost v rámci práce na HO? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nejhorší           Nejlepší

Jak byste ohodnotila svou schopnost komunikace s kolegy v rámci práce na HO? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nejhorší           Nejlepší

Jak byste ohodnotila svou schopnost komunikace s kolegy v rámci práce na pracovišti? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nejhorší           Nejlepší

V jaké míře Vám chybí / nechybí osobní kontakt s kolegy? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vůbec nechybí           Velmi chybí

### Změny různých aspektů vlivem HO

Změnila se nějakým způsobem vaše motivace k výkonu pracovních povinností vlivem dlouhodobější práce na HO? \*

- Zlepšila se
- Nic se nezměnilo
- Zhoršila se

Svou odpověď z předchozí otázky prosím zdůvodněte. \*

Vaše odpověď

---

Změnila se nějakým způsobem Vaše fyzická stránka vlivem dlouhodobější práce na HO? \*

- Zlepšila se
- Nic se nezměnilo
- Zhoršila se

Svou odpověď z předchozí otázky prosím zdůvodněte. \*

Vaše odpověď

---

Jak byste zhodnotil/a Váš jídelníček v rámci práce na HO? (Např: Vařím si více doma. Jím zdravěji. Bohatší jídelníček. Snažím se lépe dodržovat pravidelnost jídel. Více objednávám hotové jídlo apod.) \*

Vaše odpověď

---

Změnil se nějakým způsobem Váš sociální život vlivem práce na HO? \*

- Zlepšil se
- Nic se nezměnilo
- Zhoršil se

Svou odpověď z předchozí otázky prosím zdůvodněte. \*

Vaše odpověď

---

## Stres

Je pro Vás práce na HO stresující? \*

- Více stresující než osobní přítomnost na pracovišti
- Stejně stresující jako osobní práce na pracovišti
- Stále stresující, ale méně než osobní přítomnost na pracovišti
- Není vůbec stresující



Pokud je alespoň z části stresující, uveďte prosím, jaké faktory byste podle Vás zařadil/a mezi stresující.

Vaše odpověď

---

### Výhody a nevýhody

Co byste zařadil/a mezi VÝHODY spojené s prací na HO? (můžete zvolit více možností) \*

- Časová flexibilita
- Úspora času na dojíždění
- Delší doba spánku
- Úspora zdrojů spojených s dopravou na pracoviště
- Zajištění vlastního pohodlí
- Zajištění klidnějšího prostředí na práci
- Více času s rodinou
- Omezení nutnosti starat se o svůj vzhled, oblečení, atd.
- Jiné: \_\_\_\_\_

Co byste zařadil/a mezi NEVÝHODY spojené s prací na HO? (můžete zvolit více možností) \*

- Osobní nepřítomnost nadřízeného – menší produktivita
- Vyšší šance na prokrastinaci
- Omezení kontaktu s kolegy
- Všeobecné sociální distancování
- Omezení fyzické aktivity
- Obtížnější komunikace s kolegy/nadřízenými
- Propojení soukromého a pracovního prostředí
- Jiné: \_\_\_\_\_

### Závěrečné shrnutí

Jaké aspekty Vám pomáhají při zvládnání práce na HO? Co Vám pomáhá pracovat lépe a např. nepropadat tzv. „ponorce“. \*

Vaše odpověď

---

Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací pouze na HO? \*

Vaše odpověď

---

Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost za celou dobu působení na tomto pracovišti? (osobní přítomnost + HO) \*

Vaše odpověď

---

Existuje něco, co by mohla společnost udělat pro to, aby byla Vaše práce na HO pohodlnější?

Vaše odpověď

---

Je zde něco, co byste rád/a dodal/a v rámci dotazovaného tématu? Níže máte prostor pro další poznatky, které v dotazníku byly opomenuty nebo nezohledněny.

Vaše odpověď

---

*Zdroj: Vlastní zpracování s využitím softwaru Google formuláře*

## Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Bc. Markéta Kučerová</b>
Studium:	I2000081
Studijní program:	N0688A140001 Informační management
Studijní obor:	Informační management
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Dopady práce na home office na zaměstnance banky ČSOB, a. s.</b>
Název diplomové práce AJ:	Impacts of Home Office Work on CSOB, a. s. Employees

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

#### **Cíl práce:**

Cílem této diplomové práce je realizace výzkumného šetření a zhodnocení přístupu k práci na home office a následné porovnání s prací v běžném pracovním prostředí v oddělení helpdesku ve společnosti ČSOB, a. s.. Dílčím cílem práce bude analyzovat různé aspekty, jak pozitivní, tak i negativní, které ovlivňují zaměstnance v rámci dlouhodobého a náhlého působení mimo pracovní prostředí.

#### **Osnova:**

- 1) Úvod
- 2) Cíl práce
- 3) Metodika zpracování
- 4) Teoretická část
- 5) Praktická zjištění
- 6) Shrnutí výsledků
- 7) Závěry a doporučení

Metody psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.

VACÍNOVÁ, Marie, Dobromila TRPIŠOVSKÁ a Marie FARKOVÁ. Psychologie. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 189 s. : il. ; 23 cm. ISBN 978-80-86723-47-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007, 324 s. : il. ; 25 cm. ISBN 978-80-247-2149-1.

SHARIAT, Ardalan. Office/home-based exercise rehabilitation is useful for computer-based workers in today's world. Journal of exercise rehabilitation [online]. Korea (South): Korean Society of Exercise Rehabilitation, 2017, 13(6), 614-614 [cit. 2021-10-7]. ISSN 2288-176X. Dostupné z: doi:10.12965/jer.1735174.587

SANTLEROVÁ, Květoslava. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 222 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-3928-1.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 9.9.2021