

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Smart office

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Jan Kratochvíl / MF 30

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 17.8.2021, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

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

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou současné výhody a nevýhody smart office řešení pro zaměstnance a jeho zaměstnavatele.

### 2. Výzkumné metody:

Pro samotný výzkum byla použita metoda dotazování (rozhovor a dotazníkové šetření) a pozorování. V prvním kroku proběhla formou polostrukturovaných rozhovorů část dotazování na vybrané skupině zaměstnanců s cílem získat základní informace a souhlas s pozorováním. V druhém kroku bylo provedeno pozorování v open space prostorách, které byly vyhrazeny výhradně oddělení interního auditu. Celkem bylo pozorováno 27 zaměstnanců z původně plánovaných 40, což bylo ovlivněno omezeným počtem zaměstnanců v kanceláři. Následně na základě vstupů z prvního a druhého kroku byl vytvořen dotazník s 26 otázkami zveřejněný na portálu [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), který vyplnilo 70 respondentů. V návaznosti na dotazníkové šetření byly provedeny doplňující rozhovory s 9 pracovníky s cílem získat dostatečně detailní informace a vzájemné souvislosti, aby bylo možné oblast řízení smart office vyhodnotit a stanovit relevantní závěry. Výzkumné metody byly aplikovány v průběhu období od 1. 11. 2020 do 31. 05. 2021.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výzkumu byl učiněn závěr, že po zvážení všech výhod a nevýhod konceptu smart office je tento model práce pro zaměstnavatele atraktivním řešením, a to zejména z důvodu, že úspory nákladů společnosti převažují náklady, které musí organizace vynaložit na přechod k tomuto konceptu. Z provedeného výzkumu dále vyplynulo, že smart office řešení bylo ve vybrané společnosti efektivně implementováno bez velkých komplikací a jednotliví zaměstnanci a manažeři se se změnou velmi rychle sžili. Celkově považují proces za funkční. Nicméně je důležité zmínit, že během provedeného výzkumu byly identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, a které mohou pomoci zlepšit oblast spolupráce, komunikace a plánování. Na základě těchto zjištění byly formulovány konkrétní závěry a doporučení.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě konkrétních zjištění o stavu implementace smart office byl formulován soubor doporučení pro oblasti, ve kterých byl identifikován prostor pro zlepšení. V souvislosti se systémem rotace bylo doporučeno vytvořit jasná pravidla pro chování v kanceláři a definovat pravidla a povinnosti práce z domova. V rámci konceptu smart office bylo doporučeno podporovat aktivity vedoucí k sociálnímu kontaktu, konkrétně organizováním CSR aktivit a podporováním neformálních setkávání a dalších nepracovních aktivit. V rámci oblasti komunikace bylo doporučeno navíc podpořit sociální kontakt nastavením pravidelných osobních setkání. Vytvořena by měla být vhodná pravidla pro elektronickou komunikaci. Doporučení formulovaná ve vztahu k výkonu manažerských pozic v konceptu smart office se týkají oblasti řízení a motivování zaměstnanců. Manažeři by měli jasně formulovat úkoly a cíle, plánovat a prioritizovat úkoly a mít přehled o aktivitách svých podřízených. Vhodné se v této souvislosti jeví nastavit s podřízenými komunikaci na pravidelné bázi.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Smart office, covid-19, home office.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to assess advantages and disadvantages of „smart office solution” from the perspective of employees, as well as the employer.

### 2. Research methods:

For the conducted research, combination of research methods of interview, questionnaire investigation and observation were used. During the first part of the research, semi-structured interviews with selected employees were held in order to obtain basic information and agreement with the upcoming observation. As a second step, an observation method was utilized to monitor open space offices of the Internal audit department of the selected company. Due to low physical presence of workers in the offices, altogether 27 employees were monitored instead of the initially planned number of 40 employees. Based on the outcomes of the first two steps of the research, a survey with 26 questions was created and made public via portal [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). It was filled in by 70 respondents. Following findings from the questionnaire investigation, additional interviews were carried out with 9 workers in order to obtain detailed explanation of their answers or more specific information with the overall aim to be capable of more precise analysis of the research results leading to defining most relevant conclusions and recommendations. The research was conducted in the period from 1. 11. 2020 to 31. 05. 2021.

### 3. Result of research:

Based on the research results, a main conclusion related to the “smart office” concept was formulated. Considering all of the identified advantages and disadvantages, the working model is an attractive solution for employers, mainly due to the fact that cost savings exceed disadvantages and one-off costs connected with the transformation of the company to the “smart office” concept. The research showed that the “smart office” concept was implemented in the analysed company effectively without any significant complications and that employees and the managers quickly adopted to the change. They evaluate the concept as functional. It is to be noted that the research identified several areas with room for improvements, specifically in relation to cooperation, communication and planning. Based on these specific results, overall conclusions and recommendations were formulated.

### 4. Conclusions and recommendation:

Following specific findings of the research regarding the current state of implementation of the “smart office” concept in the selected company, a set of recommendations for different areas with room for improvements was defined. In relation the system of rotation, it was recommended to define and stipulate rules for working in the office and remotely from home. Regarding the absence of social relations with “smart office” concept, it was recommended to support informal meetings of colleagues and organize CSR group activities. To further support communication and social relations, it was recommended to establish regular personal meetings in the premises. Also, rules of digital communication should be defined and stipulated. Recommendations related to managerial positions are related to the area of management and motivation of employees. Managers should clearly determine tasks and its goals, plan and prioritize the activities and be aware of work of their subordinates. In this context, it seems appropriate to set up communication with subordinates on a regular basis.

## KEYWORDS

Smart office, covid-19, home office.

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity  
J28 Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy  
J81 Working Conditions

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Kratochvíl
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 30
Název DP:	Smart office
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Pracovní prostředí a pracovní podmínky</li><li>2.2 Řízení a rozvoj pracovního výkonu na dálku</li><li>2.3 Výhody a nevýhody smart office</li><li>2.4 Metodický postup</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení organizace</li><li>3.2 Analýza současného stavu a hodnocení výhod a nevýhod</li><li>3.3 Výsledky výzkumu</li><li>3.4 Doporučení na základě výsledků výzkumu</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</li><li>• LALOUX, F. <i>Budoucnost organizací</i>. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-29-9.</li><li>• MICHALÍK, D., SKŘEHOT, P. et al. <i>Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space</i>. Praha: VÚBP, 2010. ISBN 978-80-86973-23-4.</li><li>• NEWPORT, C. <i>Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě</i>. Brno: Jan Melvil, 2016. ISBN 978-80-7555-008-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 28. 02. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 4. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze dne 11. 11. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof.  
Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal  
Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ,  
o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10393535

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Pracovní prostředí a pracovní podmínky .....	3
2.1.1	Faktory pracovního prostředí .....	3
2.1.2	Home office .....	5
2.1.3	Pandemie covid-19 .....	7
2.2	Řízení a rozvoj pracovního výkonu na dálku .....	10
2.2.1	Techniky a nástroje pro řízení .....	12
2.2.2	Rozvoj pracovníků, vedení hybridních týmů a supervize na dálku .....	14
2.2.3	Motivační prvky a spokojenost zaměstnanců (benefity, motivace, pracovní vztahy a spokojenost) .....	16
2.3	Výhody a nevýhody smart office .....	19
2.3.1	Z pohledu zaměstnance .....	19
2.3.2	Z pohledu zaměstnavatele .....	20
2.3.3	Dostupné výzkumy a studie z hlediska smart office .....	21
2.4	Metodický postup .....	23
3	Praktická část .....	26
3.1	Představení organizace .....	26
3.2	Analýza současného stavu a hodnocení výhod a nevýhod .....	27
3.2.1	Tři hlavní pilíře smart office .....	28
3.2.2	Vzdělávání, řízení a organizace práce .....	30
3.2.3	Hodnocení výhod a nevýhod .....	31
3.3	Výsledky výzkumu .....	33
3.3.1	Výsledky na základě pozorování .....	33
3.3.2	Výsledky na základě dotazování .....	35
3.3.3	Porovnání výsledků práce s již publikovanými doporučeními .....	48
3.4	Doporučení na základě výsledků výzkumu .....	50
4	Závěr .....	53
	Literatura .....	56
	Přílohy .....	I

# 1 Úvod

Každá organizace si klade za cíl být konkurenceschopná, prosperující, mít spokojené zaměstnance, kteří dobře vykonávají svoji práci a jsou energizováni. Současně se organizace snaží vybudovat a udržet dobré jméno na trhu, nejen z pohledu zákazníků, ale také zaměstnanců, partnerů a dodavatelů. V roce 2020 s ohledem na celosvětovou epidemii způsobenou pandemií covid-19 dochází k velmi rychlým změnám, na které musejí společnosti a zaměstnavatelé okamžitě reagovat. V návaznosti na tuto situaci je důležité, aby organizace minimalizovala dopad na zaměstnance, běžící procesy a poskytované služby.

S ohledem na světovou pandemii a její dopady na existující organizace, kterými jsou nejen soukromé, ale i státní společnosti, je hlavní téma této práce smart office, což znamená nový způsob práce, který stojí na třech pilířích. Jedná se o **práci z domova**, která je velmi rozšířená zejména v korporátních organizacích pod pojmem home office. Druhým pilířem je **sdílení pracovních míst**, kdy organizace v kombinaci s prvním pilířem redukuje kanceláře často o 35 a více procent kancelářské plochy a pracovních míst. Třetím pilířem je **systém rotace**, který zajistí sdílení pracovního místa s ostatními. Smart office je způsob práce založený na důvěře a osobní zodpovědnosti. Nabízí větší volnost v organizaci pracovního času, zároveň ale vyžaduje samostatnost a disciplínu. Díky moderním technologiím a nástrojům pro rychlé sdílení informací (jako je například Skype, MS Teams) již není nutné, aby zaměstnanci 100 % svého pracovního času byli přítomni na pracovišti. Naopak mohou efektivně kombinovat práci z domova s prací v kanceláři a svá pracovní místa sdílet s ostatními. Kancelář v novém pojetí zdaleka neznámá jen klasický pracovní stůl. Ve dnech, kdy jsou zaměstnanci na pracovišti, si mohou zvolit místo, kde budou pracovat. Na výběr mají nejen prostor vyhrazený jejich týmu, ale i stoly, které jsou volně k dispozici těm, kteří je zrovna potřebují.

Smart office má jistě mnoho výhod, zejména pro samotnou organizaci, a zpravidla se na nevýhody již nepoukazuje a nejsou dále zmiňovány. Z tohoto důvodu se práce zaměří nejen na identifikaci výhod, ale také nevýhod smart office řešení z pohledu organizace jako zaměstnavatele a současně zaměstnanců, s cílem objektivně posoudit přínosy a dopady na člověka a běžné fungování organizace.

**Hlavním cílem** této práce je zjistit, jaké jsou současné výhody a nevýhody smart office řešení pro zaměstnance a jeho zaměstnavatele ve finanční instituci. Další specifické cíle budou stanoveny v návaznosti na realizaci výzkumu. Práce mimo jiné shromažďuje, systematizuje a kompletuje dosud publikované poznatky týkající se zmiňované problematiky, které jsou velmi omezené vzhledem k faktu, že se jedná o novou oblast akcelеровanou pandemií covid-19. Dále bude předložen vlastní výzkum, prostřednictvím kterého budou získány poznatky a výsledky vycházející z šetření zaměřeného na pracovníky jedné finanční instituce s následnými doporučeními. Předkládanou práci lze vnímat jako reflexi hledání případného způsobu využití smart office řešení v budoucích pracovních podmínkách organizací, kdy se nemusí jednat pouze o soukromé společnosti, ale využití je možné také ve státních institucích.

Teoreticko-metodologická část práce se bude věnovat obecnému rámci na dané téma a současně literární rešerši domácích i zahraničních autorů. V prvních kapitolách bude přiblíženo pracovní prostředí a pracovní podmínky. Ty totiž výrazným způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Formou literární rešerše bude proto uvedena základní charakteristika a aspekty pracovního prostředí, jak je vnímá odborná literatura. Přiblíženy budou také pojmy související s různými formami práce na dálku. Teoretická část diplomové práce se bude dále věnovat vymezení samotného pojmu práce z domova, tj. home office. Zmíněna bude i legislativa upravující práci z domova nebo na dálku v českém prostředí.

Vzhledem ke skutečnosti, že využívání práce na dálku výrazně akcelerovalo v návaznosti na pandemii covid-19, bude pro pochopení kontextu této doby více přiblíženo i samotné virové onemocnění, které pandemii způsobilo, a to společně s jeho důsledky, které měly přesah do fungování firem a podnikatelského prostředí obecně. Potřeba řídit zaměstnance na dálku umocnila důležitost správného řízení výkonu zaměstnanců. Teoretická část práce proto dále uvede různé techniky a nástroje pro řízení pracovního výkonu, jak je uvádějí domácí i zahraniční autoři. Podstatnou součástí těchto technik je v dnešní době i schopnost umět řídit tzv. hybridní týmy a supervizovat podřízené efektivně na dálku. S pracovním výkonem úzce souvisí i téma vzdělávání a rozvoje pracovníků a metody, které případně umožňují vzdělávání mimo pracoviště. Zmíněny budou i související problematiky, kterými jsou například talent management či spokojenost zaměstnanců. Motivace pracovníků bude rozebrána detailněji, především v souvislosti s různými motivačními prvky (benefity, pracovní vztahy apod.), které mají na spokojenost zaměstnanců vliv.

Teoretická část diplomové práce zahrnující literární rešerši a komparaci přístupů autorů publikujících na daná témata se v neposlední řadě zaměří i na aspekty spojené se samotným konceptem smart office. Kromě představení teoretických východisek pro tento model práce budou uvedeny i výhody a nevýhody konceptu, a to jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Pro tuto část práce budou využity zejména dostupné výzkumy a studie z hlediska smart office, jejichž výsledky budou zmapovány a porovnány.

Teoreticko-metodologická část práce bude zakončena kapitolou věnující se metodickému přístupu. Představeny budou všechny přístupy uplatněné v praktické části. Z pohledu teorie bude popsán rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem a vysvětleny metody dotazování, pozorování, vedení rozhovoru a využití dotazníkového šetření.

Praktická část diplomové práce se v úvodu zaměří na představení vybrané společnosti a analýzu současného stavu a hodnocení výhod a nevýhod konceptu smart office. V prvním kroku proběhnou polostrukturované rozhovory s vybranými manažery, které budou vstupem pro provedení pozorování přímo na pracovišti. Dosavadní výsledky poslouží pro vytvoření dotazníku, který bude distribuován vybrané skupině zaměstnanců a bude zahrnovat několik sekcí s otázkami zaměřenými na různé aspekty konceptu (např. dostatečné technické vybavení zaměstnanců, čerpání home office, motivace či úroveň sociálního kontaktu). V případě, že z výsledků dotazníkového šetření vyplynou informace pro další zkoumání, budou provedeny doplňující rozhovory.

Cílem bude ověřit fungování celého konceptu, především, zda dochází ke změně chování zaměstnanců, zda se mění firemní rituály a firemní kultura, zda klesá kvalita a pracovní nasazení, jak zaměstnanci a organizace vnímají změnu a jaký má koncept dopad na spokojenost. Výsledky těchto šetření budou představeny, analyzovány a na jejich základě bude cílem diplomové práce jejich vyhodnocení, jaká pozitiva a negativa smart office řešení přináší, a to včetně porovnání výsledků s již publikovanými doporučeními a v jejich návaznosti formulování vlastních doporučení ke zlepšení ve vztahu k analyzovanému současnému stavu smart office ve firmě.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce jsou formou literární rešerše popsány jednotlivé faktory, které mají významný vliv na pracovní výkon, spokojenost a rozvoj zaměstnanců. Současně se jedná o faktory ovlivňující efektivní fungování smart office řešení. Jedná se zejména o pracovní prostředí a pracovní podmínky, práci z domova, řízení a rozvoj pracovního výkonu. Součástí teoretické části jsou informace o pandemii covid-19, která způsob práce v současné době výrazně ovlivnila.

### 2.1 Pracovní prostředí a pracovní podmínky

Pauknerová (2012, s. 114) zmiňuje, že většina lidí se při práci pohybuje mezi mnoha vnějšími vlivy, které tvoří pracovní prostředí. Působení těchto vlivů má dopad na chování a prožívání pracovníků, ovlivňuje bezpečnost práce a také spokojenost a pracovní výkon pracovníků. Současně Armstrong a Taylor (2015, s. 181) doplňují, že kvalita pracovního prostředí má tak vliv na efektivitu a produktivitu organizace. Dále dle Koubka (2012, s. 353) jsou součástí pracovního prostředí fyzické a sociální podmínky, ve kterých zaměstnanec vykonává svou práci. Faktory lze rozdělit na fyzikální, chemické, biologické a sociálně-psychologické.

Na druhou stranu Kociánová (2010, s. 178) rozděluje faktory pracovního prostředí na ekonomické, technické a technologické podmínky a dále na pracovní režim a pracovní dobu, bezpečnost práce, sociální podmínky práce nebo péči o pracovníky. Jak uvádí Koubek (2012, s. 354), tyto prvky mohou ovlivňovat pocit pohody zaměstnanců, pracovní vztahy na pracovišti, spolupráci, výkonnost a efektivitu, dále kvalitu, ale i zdravotní a duševní stav zaměstnanců. Pracovní prostředí má dopad na kulturu firmy, konkurenceschopnost, získávání a udržování klíčových zaměstnanců. Pauknerová (2012, s. 115) upozorňuje na potřebu se podmínkám pracovního prostředí a jejich aspektům ve firmě věnovat. Jejich koncepční řešení umožňuje docílit prostředí, které zvyšuje komfort pracovníků a má tak pozitivní vliv na výkon pracovní činnosti zaměstnanců. Proto je na místě pracovní podmínky v teoretické rovině detailněji přiblížit.

#### 2.1.1 Faktory pracovního prostředí

Pracovní podmínky dle Pauknerové (2020, s. 114) patří mezi stále aktuální otázky, jimž se věnuje psychologie práce a organizace. Tím, že působí na neurofyziologickou a psychickou podstatu člověka, mají vliv na spokojenost, spolehlivost a výkonnost pracovníků. Přestože by se mohlo zdát, že se prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí spokojeně, vylučuje s cíli na produktivitu organizace, opak je pravdou. Jak uvádí Armstrong s Taylorem (2015, s. 46), produktivita je se spokojeností přímo spojená. Pokud lidé seznají, že je o ně projeven zájem, výsledky jejich práce budou výraznější. Další faktory pracovního prostředí ovlivňující výkonnost pracovníků zmiňuje Newport (2016, s. 12) na konkrétních příkladech. Pokud bude mít člověk dostatečný a pravidelný časový prostor pro svoji práci a soustředění bez jakéhokoliv přerušování, dosáhne požadovaného výsledku. Autor toto pojmenoval vlastním výrazem hluboká práce. Svě závěry autor dokládá mimo jiné na příkladu autora románů, který pokud je rušen a nemá správné pracovní podmínky, není schopný napsat román, protože se věnuje pouze dílčím činnostem jako je odpovídání na různé dotazy, e-maily, které odvádí od koncentrace na hlavní úkol. Důležité je si uvědomit, co pomáhá maximálnímu soustředění, a to využít pro svoji práci. Newport (2016, s. 19) popisuje hypotézu hluboké práce takto: „*Schopnost vykonávat hlubokou práci je stále ojedinělejší a zároveň je v naší ekonomice stále cennější. V důsledku toho se bude těm několika málo lidem, kteří si budou tuto schopnost pěstovat a poté z ní udělají základ svého pracovního života, výjimečně dařit*“.

Existují i další faktory pracovního prostředí způsobující nižší výkonnost a ovlivňující zdraví a spokojenost pracovníků, zpravidla v kombinaci těchto negativních faktorů. Pauknerová (2020, s. 115) nepříznivé podmínky člení dle míry jejich důsledků na člověka na nepříjemné podmínky, rušivé podmínky či škodlivé pracovní podmínky. K tomuto názoru se také přiklání Kociánová (2010, s. 179), která zmiňuje, že pokud jsou fyzikální podmínky práce jako bezpečnost či pořádek na pracovišti a další pracovní podmínky nepříznivé, mají za následek nespokojenost. Ta dle výzkumů má výrazný vliv na produktivitu a výkonnost pracovníků.

Pojem pracovní prostředí je široký. Dle Pauknerové (2012, s. 115) se podmínky pracovního prostředí skládají zejména z oblastí zahrnujících prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, optimalizaci techniky, bezpečnosti práce, hygienické podmínky, zdravotně-preventivní péči o pracovníky, ale i sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí. Armstrong s Taylorem (2015, s. 181) uvádějí, že pracovní prostředí tvoří také pracovní místa a způsob, jakým mezi sebou komunikují nadřízení i kolegové. Stejně tak je jeho součástí i systém vykonávání práce.

Přístup společností k jednotlivým pracovním podmínkám/faktorům se v průběhu let mění a podléhá celospolečenským trendům. Řada z nich je však již dnes v různé podobě upravena zákoníkem práce. Zákoník práce (2006, § 78–100) konkrétně určuje možnou délku pracovní doby (stanovená týdenní pracovní doba, kratší pracovní doba), upravuje podoby rozvržení pracovní doby (rovnoměrné a nerovnoměrné, pružné rozvržení), stanovuje povinnosti ve vztahu k přestávkám a bezpečnostním přestávkám v práci a upravuje specifické případy jako například práce přesčas, noční práce nebo pracovní pohotovost. Ve vztahu k novým způsobům práce, mezi které smart office patří, je třeba poukázat na možnost a trend využívání flexibilního uspořádání pracovní doby. Jak uvádějí zahraniční autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 187), uspořádání zahrnuje různé možnosti přes pružnou denní pracovní dobu (může být dohodnuta pro každý jednotlivý den podle potřeby), pružnou týdenní pracovní dobu (umožňuje v určitých obdobích roku prodloužit pracovní týden), možnost kombinace pružné denní a pružné týdenní pracovní doby nebo zahrnuje možnost využití pracovní smlouvy na konkrétní počet hodin, které by zaměstnanec měl odpracovat. Podmínky související s fyzikálními faktory pracovního prostředí jsou neméně důležité.

Kociánová (2010, s. 179) jako další důležité prvky pracovního prostředí uvádí prostorové řešení pracoviště (přístup na pracoviště, polohu v práci v souvislosti s výškou pracovní plochy), mikroklimatické podmínky (proudění vzduchu či jeho teplota a vlhkost), osvětlení (rovnoměrné osvětlení, barva světla, směr oslnění), barevnou úpravu pracoviště (ovlivňuje psychologické rozpoložení zaměstnanců a slouží jako prostředek signalizace a estetický prvek), čistotu ovzduší a vlivy jako jsou hluk, vibrace nebo záření. Ve vztahu k otevřenému kancelářskému pojetí open space, které se v dnešní době především u velkých firem prosazuje, se vlivu těchto fyzikálních faktorů věnují Michalík a Skřehot (2010, s. 62), kteří jako důležitý prvek zmiňují zejména zvukové podmínky. V té souvislosti uvádějí, že hluk, který definují jako rušivý a nepříjemný, může mít na člověka negativní vliv a nelze ho v otevřených kancelářských prostorech zcela eliminovat. Všeobecným předpokladem k dobrým pracovním výsledkům je však zapotřebí zaručení relativně klidného pracovního prostředí. Koncepce kancelářského prostoru by měla tuto potřebu zohledňovat.

Autoři Michalík a Skřehot (2010, s. 58) dále uvádějí, že dalším důležitým prvkem pro kvalitní pracovní výkon jsou zejména světelné podmínky a možnost upravit je podle individuální potřeby. Nicméně, bližší hygienické požadavky na osvětlení pracoviště jsou vymezeny nařízením vlády č. 361/2007 Sb., hlava II, § 45, které specifikuje povinnosti z pohledu osvětlení pracoviště denním nebo umělým osvětlením a současně zohledňuje náročnost vykonávané práce.

Dále samotné uspořádání pracoviště je podle autorů Michalíka a Skřehota (2010, s. 58) definováno existujícími hygienickými směrnici a následně vybavením od zaměstnavatele, avšak i zaměstnanci mají možnost ovlivnit své bezprostřední pracovní prostředí (květiny, osobní předměty).

Sociálně-psychologické podmínky pracovního prostředí souvisí s pracovní pohodou a atmosférou na pracovišti. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 184), psychické rozpoložení zaměstnance může být ovlivněno pracovní zátěží a stresem, který může pramenit z intenzity práce a časového tlaku (přetížení kapacit, plnění termínovaných úkolů). Negativně ovlivňuje psychiku monotonie v zaměstnání (stereotypní manuální činnost s minimální účastí na rozhodování) a výše zmíněné fyzické prvky pracovního prostředí jako například zvukové podmínky. Atmosféra na pracovišti je ovlivněna úrovní mezilidských vztahů, komunikací a spoluprací mezi kolegy. Stejně tak i Koubek (2012, s. 57) zmiňuje, že sociálně-psychologické podmínky souvisí s tím, zda se jedná o pracovní aktivitu, která zahrnuje týmovou práci nebo práci individuální, zda nesmí být pracovníci rušeni nebo naopak příliš izolováni a v neposlední řadě poukazuje na důležitost mezilidských vztahů, které mají vliv na chování a výkon pracovníků.

### 2.1.2 Home office

Dle Dandové, Kubálkové a Sokačové (2013, s. 11) lze obecně vymezit práci z domova následujícím způsobem: „*Práce z domova je nástrojem pro sladování rodinného a pracovního života a označuje činnost, kdy zaměstnanec/zaměstnankyně během své pracovní doby pracuje namísto v kanceláři doma. Taková osoba je převážnou část své týdenní pracovní doby přítomna v kanceláři a menší část pak pracuje mimo kancelář – obvykle doma*“. Dále autorky uvádí, že takto vymezenou skupinu tvoří režimy označované jako home working nebo home office. Jedná se o synonyma a záleží na zaměstnavateli, který výraz upřednostňuje. Z jazykového hlediska autorky zmiňují, že bychom dle nich mohli pojmy rozlišit podle doby, jak dlouho režim trvá. Home office je vnímán spíše jako jednorázová záležitost využívaná s určitou nepravidelností, zatímco home working je vnímán jako práce z domova, která je již formou dohody konkrétně zakotvena do rozvržení pracovní doby.

Jak připomínají Michalík a Paleček (2011, s. 2), není práce z domova v českém prostředí novinkou, nýbrž již v 1. pol. 20. století se uplatňovala tzv. domácká práce, která se soustředila do oblastí mimo průmyslová centra a týkala se zejména pracovníků v textilním, kožedělném nebo obuvnickém oboru. Jednalo se o ruční práce, které bylo možné vykonávat z prostor vlastního bydliště. Z tohoto důvodu, jak autoři připomínají, je fyzická práce z domova ve formě kompletace součástek nebo drobné výroby využívána v současnosti často u osob se změněnou pracovní schopností, které se doma těmito činnostem mohou lépe věnovat.

Výraz home office je v současné době nejvíce používaným pojmem pro práci z domova, a to jak v odborné literatuře, tak i podnikové praxi a mezi širokou veřejností. Termín používají státní instituce jako například Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020, s. 3) nebo kolektiv expertů v čele se Senčíkem a Nechvátalem z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2017, s. 3). Přestože český právní řád pojem home office jako takový nezná, je pro formu práce z domova používán tento termín v textech i právníky, například Bočanovou a Krejčíkovou (2018, online). Podstatná je však zejména skutečnost, že se slovo home office stalo standartním označením pro práci z domova, který používají firmy a v běžných hovorech i zaměstnanci.

Podle Dandové, Kubálkové a Sokačové (2013, s. 12) se vedle termínu práce z domova můžeme setkat s pojmem práce na dálku. Do této skupiny by autorky zahrnuly pracovní režimy, kdy zaměstnanec pracuje většinu své pracovní doby z domova a do kanceláře dochází zřídka, například pouze na strategické schůzky. V této souvislosti se lze setkat s termíny teleworking, telecomputing nebo práce online, které lze podle autorek považovat za podobné, a které mají vyjádřit skutečnost, že práce na dálku zaměstnancům zabezpečuje využívání technologií, jejichž prostřednictvím pracovníci komunikují se svými kolegy v reálném čase a odkudkoliv.

Na vztah mezi rozvojem technologií a umožněním práce na dálku poukazují Fried a Hansson (2013, s. 19), kteří zdůrazňují, že důvodem, proč dříve nebyla tato možnost zaměstnancům širěji dostupná, byly chybějící technologie, které by zabezpečily jednoduchou komunikaci a sdílení informací s kolegy. Také Michalík a Paleček (2011, s. 2) si všímají, že rozvoj moderních komunikačních a informačních technologií přinesl nové podoby výkonu práce na dálku. Využívání počítače při práci je podle nich dnes již vnímáno jako samozřejmost a schopnost zaměstnanců ho efektivně používat se stále zvyšuje. Technologie také umožnily snáze na dálku vykonávat činnosti duševního charakteru, zejména administrativu, spektrum činností, které lze vykonávat se pak jejich prostřednictvím stále rozšiřuje. Jako příklady technologických řešení, která lze ve firmách využít, uvádějí Fried a Hansson (2013, s. 246–247) aplikace pro snadnou komunikaci s kolegy jako Skype, iMessages, Jabber nebo aplikaci Google Hangouts, kterou lze použít pro sjednávání schůzek a realizaci videokonferencí.

Na evropské úrovni došlo mezi partnerskými zeměmi v organizaci UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe) k podpisu Rámcové dohody o práci na dálku (2002, s. 1), která si kladla za cíl vytvořit všeobecný rámec pro práci z domova, jehož usnesení by jeho signatáři implementovali v souladu se svými národními mechanismy. Rámcová dohoda o práci na dálku (2002, s. 2) obsahuje ve svém prvním ustanovení i její definici: „*Práce na dálku je formou organizace a/nebo výkonu práce využívající informačních technologií v kontextu pracovní smlouvy/poměru, kdy závislá práce, která by mohla být také vykonávána v prostorách zaměstnavatele, je prováděna mimo tyto prostory*“. Dohoda se ve svých dalších částech (2002, s. 2–4) zabývá úpravou různých aspektů práce na dálku, mezi které řadí její dobrovolný charakter, podmínky zaměstnání, ochranu údajů, zachování soukromí, vybavení (zařízení), bezpečnost práce a ochranu zdraví, organizaci práce, vzdělání a výcvik a kolektivní práva.

V českém prostředí je stěžejním právním pramenem zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ten však neobsahuje konkrétní paragraf speciálně upravující práci z domova nebo na dálku, pouze na ni některá jeho ustanovení odkazují. Druhý paragraf zákoníku práce upravuje, že závislou činnost lze vykonávat i mimo pracoviště a paragraf 317 zákoníku práce již explicitně hovoří o zaměstnanci, který práci vykonává mimo pracoviště.

Výkladu zákoníku práce se ve vztahu k práci z domova věnují Bočanová a Krejčíčková (2018, online), které za důležité definiční znaky v zákoně považují fakt, že se jedná o práci mimo pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanec tedy nemusí práci vykonávat v domácích prostorách, jak by pojem home office naznačoval. Zákon stanovuje, že práce může být vykonávána na kterémkoliv předem dohodnutém místě mimo pracoviště zaměstnavatele. Druhým definičním znakem podle autorek je skutečnost, že si zaměstnanec rozvrhuje pracovní dobu, kdy má úkoly uložené zaměstnavatelem splnit. Vzhledem k úspornosti právní úpravy je podle nich důležitá dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o pravidlech home office. Dohoda však musí respektovat veškerá platná ustanovení zákoníku práce.

Bočanová a Krejčíčková (2018, online) se dále ve vztahu k právu detailněji věnují jednotlivým hlavním aspektům práce z domova. Hlavní odchylkou oproti klasickému zaměstnanci je podle nich již výše zmíněný způsob organizace práce v rámci pracovní doby. Zaměstnanec musí být schopen si práci naplánovat tak, aby ji stihl. Zaměstnavatel současně pracovníkovi přiděluje

práci, která odpovídá stanovené klasické pracovní době a je zvládnutelná průměrným zaměstnancem. V dohodě o podmínkách výkonu home office lze stanovit konkrétní pravidla vztahující se k pracovní době jako povinnost čerpat přestávku nebo upravení noční práce. Autorky dále připomínají, že ačkoliv pracovník vykonává práci sám, bez přímého kontroly nadřízeného, stále platí pravidlo osobního výkonu práce a nemůže si tedy na její splnění sjednat pomocníka.

Dalším důležitým bodem, kterému se advokátky Bočanová a Krejčíčková (2018, online) ve svém článku věnují, je odměňování ve vztahu k home office. Autorky uvádějí, že na zaměstnance z domova se vztahuje zákoník práce i v těchto otázkách, a tak pracovníkovi náleží mzda úkolová, paušální nebo hodinová, a to podle dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále pracovníkovi náleží příplatky, jakými jsou příplatek za noční práci, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v sobotu a neděli.

Podstatnou záležitostí, které se Bočanová a Krejčíčková (2018, online) věnují, je doporučení co zahrnout do smlouvy o výkonu práce formou home office. Taková dohoda může být součástí pracovní smlouvy nebo může být uzavřena formou dodatku. Vždy platí, že pracovní smlouva musí obsahovat specifické ujednání o místě výkonu. Další náležitostí je vhodné upravit tak, aby vyhovovaly oběma stranám. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je oblastí, na kterou by se v případě home office nemělo zapomínat. Blíže se tomuto tématu věnoval kolektiv autorů Senčík, Nechvátal, Tilhon, Malý a Michalík z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2017, s. 3), kteří připomínají, že zaměstnanci na home office jsou ohroženi stejnými riziky jako běžní zaměstnanci, a proto platí, že se pro zaměstnavatele vůči nim vztahují stejné požadavky. Autoři z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2017, s. 7) uvádějí, že s prací z domova souvisí kromě fyzických rizik také rizika psychosociální, zejména s ohledem na fakt, že práce z domova klade na zaměstnance vyšší nároky v oblasti zodpovědnosti. Dále uvádějí, že zaměstnanec musí být schopen strukturovat si čas a skloubit vhodně soukromý a pracovní život, a pokud to nedokáže, vystavuje se problémům se stresem. Dále poukazují na sociální izolaci, protože je pracovník vytržen z dění ve firmě a neúčastní se běžných kolegiálních vztahů a komunikace.

Jak autoři metodiky z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2017, s. 16) uvádějí, je proto zajištění vhodné komunikace velmi důležité. Je třeba nastavit vhodný systém jak elektronické nebo telefonické komunikace v kombinaci s pravidelným osobním setkáváním na pracovišti. Přestože zaměstnavatel nemá právo plně usměrňovat pracovní dobu zaměstnance, lze stanovit například konkrétní dobu, kdy bude docházet k přidělování úkolů a informování o jejich splnění. Autoři také zmiňují, že je třeba při home office respektovat právo na nedostupnost a mimo obvyklou pracovní dobu zaměstnance nevyžadovat jeho dostupnost například na služebním telefonu. Výzkumníci dále připomínají (2017, s. 21–22) důležitost kvality domácího pracovního prostředí zaměstnance v souvislosti s vhodnými fyzickými faktory jako jsou například možnost větrání, adekvátního osvětlení nebo dostatečného prostoru pro práci.

### **2.1.3 Pandemie covid-19**

Rok 2020 byl ovlivněn rozšířením virového onemocnění covid-19, za jehož počátek se v článku pro časopis Nature vracejí Callaway, Ledford a Mallapaty (2020, online), kteří uvádějí, že se na konci roku 2019 v čínské městě Wu-chan začalo šířit doposud neznámé onemocnění, které bylo následně identifikováno jako nový typ koronaviru. Hubáček shrnuje (2020, s. 15), že se tento virus během několika měsíců stal pandemicky šířícím se virem, který zásadně ovlivnil rok 2020 a pravděpodobně bude zásadní veličinou socioekonomických dopadů i v následujících letech, a to v celém světě, včetně České republiky.

Podle Callaway, Ledforda a Mallapaty (2020, online) se vědci podle dosavadních zjištění přiklání k hypotéze, že k jeho vzniku došlo přenosem na člověka ze zvířat, pravděpodobně netopýrů. Čína byla také zemí, ze které vzešel v roce 2003 vir SARS, který způsobil pandemii s 800 oběťmi. Nový vir se geneticky viru SARS velmi podobá, a proto dostal označení SARS-CoV-2. Nemoc, kterou způsobuje, se začala odborně nazývat covid-19. I Hubáček se přiklání (2020, s. 16) k hypotéze, že se jedná o zoonotické onemocnění přenesené z netopýrů. Přestože se netopýři fyziologicky od lidí významně odlišují, při setkání s tělesnými tekutinami či stolicí těchto savců může dojít k přenosu virů na člověka. Netopýři jsou hostiteli až 3 200 různých koronavirů. Tím, že netopýři vydávají za letu obrovské množství energie a mají velkou tepovou frekvenci, je jejich tělo zvyklé zvládat vyšší teploty organismu (i přes 40 °C), které generuje imunitní reakce u těchto virů, a mají tak šanci onemocnění přežít a výrazně je nezasáhne.

Podle informací na serveru MojeZdraví.cz (2020, online) se onemocnění projevuje podobně jako chřipka. Mezi nejčastější příznaky patří horečka, suchý kašel, dýchavičnost, únava a bolest v krku a svalech. U řady lidí také dochází ke ztrátě čichu a chuti. U většiny pacientů má onemocnění lehký průběh, avšak u těžkých případů dochází k akutnímu respiračnímu selhání, které někdy končí smrtí. Příznakům infekce se detailně věnuje Hubáček (2020, s. 18), podle kterého je lehký nebo asymptomatický průběh pozorován u poloviny pacientů. Při symptomatickém průběhu jsou nejvýraznějšími příznaky horečka (76 % případů) a kašel (54 %). Příznaky běžné pro virová onemocnění jako bolest v krku nebo rýma se vyskytují vzácněji (15 %). Specifickým příznakem covid-19 je přechodná ztráta chuti nebo čichu (80 %), obě tyto ztráty se současně vyskytnou u jedné pětiny případů (20 %). Inkubační doba onemocnění je průměrně 5,7 dne (2–14 dní). Nemoc je nebezpečná zejména pro osoby s rizikovými faktory. Těmi dle Göpfertové a Fabiánové (2020, s. 32) jsou zejména osoby starší 70 let a pacienti s chronickými onemocněními (diabetes, respirační či onkologická onemocnění, obezita). Muži v těchto skupinách podstupují riziko horšího průběhu než ženy.

Důležitým aspektem pandemie je způsob a rychlost přenosu nákazy. Göpfertová a Fabiánová (2020, s. 33) uvádějí, že za rozhodující cestu přenosu je jednoznačně považován přenos kapénkami. Ty jsou v průměru velké 5–10 mikronu (1 milióntina metru) a při šíření mají dosah 1,5 metru. Významnými přenosovými aktivitami jsou proto kýchaní, křik, zpěv či další činnosti spojené s prudkým výdechem. Podobně jako u chřipky, jsou významným přenašečem viru i kontaminované ruce, na kterých může vir vydržet až hodiny a běžnými dotyky do okolí úst, nosu či očí může dojít k zanesení viru na sliznice nebo spojivky. Virus SARS-CoV-2 je snadno přenositelný. Hubáček upozorňuje (2020, s. 17), že virus dokáže v závislosti na povrchu zůstat infekční dokonce i několik týdnů. Dosavadní vývoj ukazuje i na stabilitu viru v teplejších obdobích či oblastech světa.

Hubáček dále uvádí (2020, s. 18), že přestože pandemie covid-19 trvá již rok, spolehlivá detekce infekce je stále otázkou. Detekci lze rozdělit na detekci přímou (tedy klinické příznaky, detekce antigenu a nukleové kyseliny) a nepřímou (detekce protilátek). U obou případů je značné množství variant, které limitují klasickou laboratorní diagnostiku.

Hubáček proto popisuje (2020, s. 18), že pro detekci viru je zásadní správně provedený testovací výtěr. Ten by se měl provádět ideálně z obou nosních dírek v hloubce přibližně 4 cm. Odběrovou špíčkou by se mělo pohybovat tak, aby se získalo co nejvíce odběrového materiálu. Testování jinými způsoby a materiály, než je nejúčinnější metoda pomocí detekce PCR (polymerázová řetězová reakce, Polymerase Chain Reaction), jsou předmětem řady probíhajících výzkumů. Jednou ze současných cest výzkumu je i odběr vzorků ze slin. Komerčních detekčních kitů s různými způsoby odběru je v současnosti velké množství, a proto je třeba vždy zohlednit jejich spolehlivost.

Jak popisují Callaway, Ledford a Mallapaty (2020, online), kombinace všech těchto faktorů a aspektů covid-19 vedla k rychlému šíření viru z Číny do zbytku světa a způsobila globální pandemii, při které doposud zemřelo více než půl milionu lidí. Göpfertová a Fabiánová (2020, s. 35) konstatují, že covid-19 dnes již není možné celosvětově eliminovat na území jednotlivých států a tato nemoc v populaci zůstane. Je třeba tuto skutečnost přijmout, podobně jako se dřívější generace vyrovnaly s epidemiemi záškrtu, spalniček nebo výskytem nemoci AIDS.

Již před pandemií byla možnost práce z domova využívána a firmy ji svým zaměstnancům poskytovaly jako benefit. Jak uvádí průzkum realizovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí (2020, s. 10), míra využívání home office se před pandemií výrazně lišila mezi různými typy zaměstnavatelů. Zatímco více než 50 % zaměstnanců v soukromém sektoru mělo možnost práce z domova, ve veřejném sektoru to bylo méně než 25 %. Z průzkumu (2020, s. 17–18) také vyplývá, že soukromé organizace měly benevolentněji nastavené podmínky pro využívání této formy práce. S pandemií došlo k výraznému nárůstu počtu lidí, kteří měli možnost z domova pracovat, přičemž z čísel vyplývá, že se setřely rozdíly mezi jednotlivými typy zaměstnavatelů a nyní se hodnota pohybuje mezi 71–96 % podle charakteru zaměstnavatele. Například zatímco dříve podíl osob s možností home office v úřadech územních samosprávných celků činil pouze 14 %, dosáhl během pandemie až 71 %.

Průzkum MPSV (2020, s. 18) dále potvrdil delší dobu existující rozdíly ve způsobu práce v hlavním městě a regionech. Respondenti pracující v Praze uváděli výrazně častěji možnost home office již před pandemií, během ní se podíl lidí s touto možností zvýšil až na 96 %, zatímco mimo Prahu může nyní z domova pracovat pouze 75 %.

Změnu ve využívání home office soukromými společnostmi lze doložit také na průzkumu společností LMC ve spolupráci s firmami Simply5 a G82 (2020, online), který uvádí, že 92 % respondentů z řad oslovených firem nyní nabízí formu home office. Z průzkumu současně vyplývá, že 7 % z nich nabízel práci z domova ve stejném rozsahu již před pandemií a 60 % možnost čerpání rozšířilo. V souvislosti s koronavirem nově tuto možnost zavedlo 25 % společností. Z průzkumu dále vyplynulo, že čerpání home office je problematictější u menších firem, které ve 32 % tvrdí, že jejich práci nelze z domova vykonávat.

Zmíněný průzkum mezi soukromými společnostmi firmou LMC (2020, online) hledal také odpověď na otázku, jaký problém firmy se zaváděním home office nejčastěji řeší. Z výsledků jasně vyplývá, že nejčastěji se jedná o nastavení způsobu komunikace na dálku a zajištění potřebného technického vybavení. Respondenti z řad manažerů uváděli dále potřebu najít jiné vhodné způsoby vedení lidí, posílit vzájemnou důvěru se zaměstnanci a správně se umět sladit na cílech a úkolech. Jako jednoznačný přínos lze hodnotit, že zaměstnavatelé, kteří byli dříve k práci na dálku skeptičtí, měli možnost tento způsob práce ve svých organizacích v praxi vyzkoušet. Jak vyplývá z průzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2020, s. 19–20), jednalo se o zkušenost výrazně pozitivní. Z hlediska celkového fungování byli vedoucí pracovníci spokojeni nebo spíše spokojeni. Pouze každý dvanáctý respondent (8,3 %) byl nespokojený, přičemž jako hlavní důvod nespokojenosti byla uváděna menší efektivita.

Z pohledu zaměstnanců má práce na dálku řadu výhod, jsou si však vědomi i nevýhod. Dle šetření Ministerstva práce a sociálních věcí (2020, s. 22) vidí lidé jako hlavní pozitiva tohoto způsobu práce zejména úsporu času na dojíždění, možnost pracovat při zdravotní indispozici či pracovat z jakéhokoliv místa, možnost nastavení flexibilního režimu, zajištění péče o členy rodiny nebo trávení času s rodinou. Naopak jako hlavní nevýhody zaměstnanci pozorují nedostatek sociálního kontaktu, nižší flexibilitu při řešení pracovních otázek, prolínání pracovního a soukromého času nebo obtížné dokládání rozsahu vykonané práce.

Konzultační společnost Dittmann Consulting provedla průzkum mezi svými klienty z řad firem zaměřený na zkušenosti s home office v době pandemie, přičemž zkoumala i to, co by lidé na základě této zkušenosti chtěli zachovat. Z průzkumu Dittmann Consulting (2020, s. 6) vyplývá, že by lidé ocenili vhodnou kombinaci práce z domova a na pracovišti. Respondenti uvedli, že by rádi nadále měli možnost práce na home office (1–3× týdně), a to v kombinaci s flexibilní pracovní dobou, která lépe umožňuje uspořádání pracovního času dle skutečných potřeb. Lidé by se rádi se svými kolegy osobně potkávali alespoň 1× týdně. Dále byla uváděna potřeba vyřešit menší závislost na dostupnosti zasedacích místností.

Výše popsané zkušenosti s prací na dálku v době pandemie již nyní ovlivňují to, jakým způsobem firmy o této možnosti uvažují. Vzhledem k tomu, že práce na dálku je nedílnou součástí konceptu smart office, budou dosavadní závěry a zjištění týkající se této možnosti způsobu práce během koronavirové pandemie zohledněny při analýze a hodnocení smart office v praktické části diplomové práce.

## 2.2 Řízení a rozvoj pracovního výkonu na dálku

Řízení pracovního výkonu je oblastí, které se odborná literatura věnuje a řada principů je aplikovatelná i ve vztahu k práci na dálku. Jak v obecné rovině uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 392): „*Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci. To vyžaduje usilovat o společné porozumění tomu, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo. Cílem je rozvíjet schopnosti lidí, naplňovat a překračovat očekávání a dosahovat svého potenciálu ve prospěch svých i organizace*“. Podle Šikýře (2014, s. 111) je řízení pracovního výkonu integrální součástí řízení lidských zdrojů, jehož nástroje umožňují manažerům vést své podřízené k realizaci strategických cílů organizace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 391) popisují nezbytné teoretické základy pro řízení pracovního výkonu, když se nejdříve soustředí na definici samotného výkonu, který označují jako chování, které přináší výsledky a následně docházejí k závěru, že snahy o řízení výkonu by měly vycházet ze skutečnosti, že pojetí výkonu je komplikované a při posuzování a oceňování výkonu zaměstnanců je třeba zvážit řadu faktorů. Současně Koubek (2012, s. 202) navazuje na Taylorovy zásady vědeckého řízení a doplňuje je o moderní řízení lidských zdrojů. Autor poukazuje na vytváření pracovních míst a úkolů dle preference pracovníka, respektování individuality, důraz na vzdělávání a rozvoj, motivaci a také flexibilitu.

Armstrong (2011, s. 74) se věnuje systému řízení pracovního výkonu i ve vlastní knize, kde konstatuje, že řízení pracovního výkonu je proces a lze jej chápat jako přirozenou funkci řízení, která zahrnuje činnost plánování, monitorování, analyzování a hodnocení. Tvrdí, že existují lidé, kteří vznášejí námitky proti používání spojení výrazu systém u řízení pracovního výkonu, aby zdůraznili, že nejde o záležitost, která je prováděna povrchně s řadou byrokratických procedur, ale že by mělo jít o komplex činností vyhodnocujících řadu souvisejících činností.

Detailnější charakteristiku Armstrong (2011, s. 77) poskytuje, když uvádí: „*Řízení pracovního výkonu je plánovitý proces, jehož pěti hlavními prvky jsou dohoda či shoda, posuzování a měření, zpětná vazba, pozitivní posilování žádoucího chování a dialog. Týká se posuzování a měření výsledků v podobě odváděného výkonu, porovnávání s očekáváními, vyjádřenými jako cíle nebo úkoly. V tomto ohledu se zaměřuje na cíle/úkoly, standardy a měřítka či ukazatele výkonu. Je založeno na dohodě o požadavcích role, cílech a plánech zlepšování výkonu a osobního rozvoje*“.



Společně s Taylorem Armstrong (2015, s. 391) zmiňuje tři teorie řízení pracovního výkonu, které se v průběhu let ustálily. Jedná se o teorii cíle, teorii kontroly a sociálně kognitivní teorii.

- **Teorie cíle** klade důraz na stanovování cílů, na jejichž základě by bylo možné výkon měřit a řídit. Opírá se o čtyři mechanismy, které mají spojit výkon s požadovanými cíli. Ty by měly být dostatečně podnětné a náročné, aby lidé využili veškeré své schopnosti. Měly by se zaměřovat na priority, stimulovat k vynakládání úsilí a podněcovat zaměstnance, aby v jejich zájmu využili všech svých znalostí a dovedností.
- **Teorie kontroly** se zaměřuje na zpětnou vazbu coby prostředek pro formování chování, kterou tato teorie považuje za klíčovou součást celého procesu řízení pracovního výkonu. Když lidé dostanou zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu, získávají možnost uvědomit si chyby, kterých se dopouštějí, neopakovat je a věnovat se efektivněji profesnímu rozvoji.
- **Sociálně kognitivní teorie** je založena na předpokladu, že ústřední složkou, která vstupuje do výkonu zaměstnance, je jeho pojetí sebedůvěry ve vlastní schopnosti. Cílem řízení pracovní výkonu by podle ní proto mělo být rozvíjení a upevňování pozitivní sebedůvěry.

Laloux (2020, s. 23) se snaží nalézt nový pohled na organizace, který může přispět v řízení pracovního výkonu na dálku. Zmiňuje, že se v podstatě pracovníci řídí sami. Domnívá se, že se možná díváme na organizace na základě informací z minulosti, které nemusí být postaveny na reálných základech a nebyly nikým ověřovány. Uvádí to na příkladu, že 2 000 let lidé věřili Aristotelově domněnce, že ženy mají méně zubů než muži, dokud nepřišel někdo, kdo je nespočítal. Laloux (2020, s. 25) poukazuje na fakt, že si většina organizací během dlouhých let prošla různými změnami, fúzí, centralizací, decentralizací, zaváděním nových systémů IT, změnou platového ohodnocení atd. Přesto je pořád cílem zefektivnit fungování organizací, ale mnoho lidí cítí, že jsme na maximech možností. Proto musíme toto téma posunout na další evoluční stupeň uvažování, podívat se na svět organizace jinak s využitím sebeřízení.

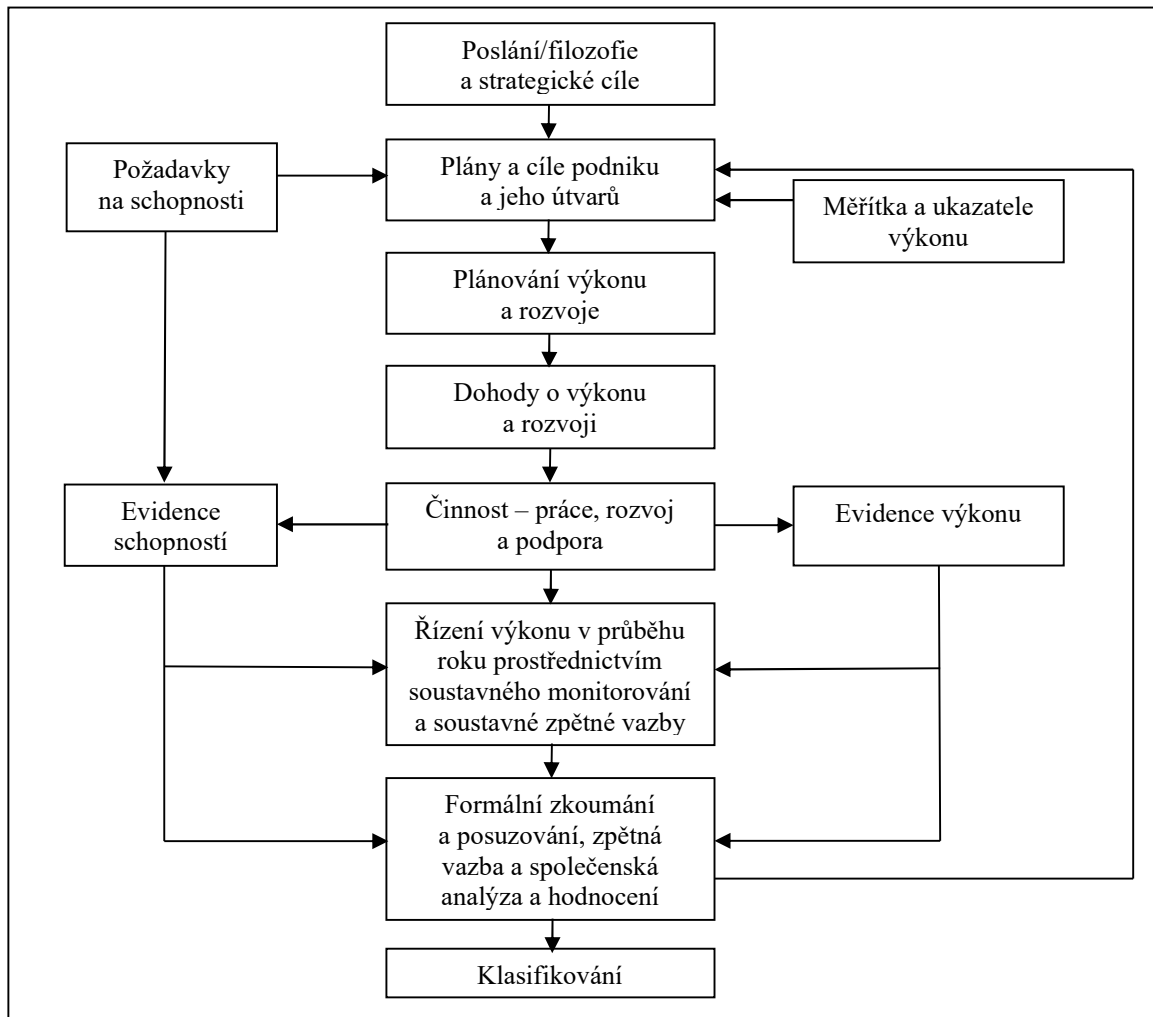
Součástí řízení a rozvoje pracovníků je interní komunikace, které se věnuje Holá (2011, s. 5). Zmiňuje, že aby mohlo být využito ústní komunikace, je samozřejmě zapotřebí osobního kontaktu, kterého se dosáhne tváří v tvář, na formálních setkáních, školících programech a společenských akcích. Tato komunikace je nejčastější a je považována také za nejefektivnější formu komunikace. Autorka uvádí její nespornou výhodu, neboť účastníci mohou reagovat okamžitě. Zároveň bývá v této komunikaci využito také komunikace neverbální, účastníci si sdělí mnohé i pomocí gest a mimiky. Co se týče formálních setkání, oproti klasické komunikaci tváří v tvář zde nalzáme rozdíly v podobě interakce jednotlivých účastníků a množství předávaných informací i jejich směru.

Holá (2011, s. 5) dále popisuje hlavní výhody písemné komunikace, která spočívá v tom, že dochází k zachování původní informace. Lze tedy informace archivovat a zpětně ověřovat. Na zpětnou vazbu je dostatek času, což ovšem může být i nevýhoda. Písemná forma interní komunikace spočívá například ve firemních člancích, nástěnkách a manuálech. Firemní články nebo celé firemní časopisy jsou oblíbeným prostředkem komunikace, avšak musí být dodržena určitá pravidla. Informace v písemné formě musejí být podány pro čtenáře v poutavé formě, zaměstnance zajímají souvislosti s děním v organizaci. Dalším prostředkem písemné komunikace jsou firemní nástěnky, na kterých bývají připomenuty úkoly a často také běžné denní informace. Manuály pak vypovídají o tom, jak se, co dělá a informují o procesech ve firmě. Dále Armstrong s Taylorem (2015, s. 169) a Holá (2011, s. 5) zmiňují, že komunikace může probíhat také v elektronické formě, k jejímuž využití je zapotřebí počítačových a telekomunikačních sítí. Jedná se o e-maily, videokonference, chaty apod. Firmy v dnešní době standardně využívají intranet a elektronickou poštu.

## 2.2.1 Techniky a nástroje pro řízení

Je třeba připomenout, že podle Armstronga (2011, s. 78) je řízení pracovního výkonu proces, který funguje jako nepřetržitě se obnovující cyklus. V tomto směru lze za hlavní nástroje pro řízení pracovního výkonu označit jeho jednotlivé činnosti, kterými jsou plánování výkonu a rozvoje, definování měřítek a ukazatelů, monitorování a samotné řízení výkonu, zkoumání a analyzování a formální hodnocení výkonu. Následnost, pořadí a vztahy mezi jednotlivými procesy/nástroji pro řízení pracovního výkonu zobrazuje následující schéma znázorněné na obrázku 1.

Obrázek 1: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2011, s. 78)

Na počátku procesu je plánování výkonu, které je spojeno s definováním role zaměstnance. Podle Šikýře (2014, s. 112) je pro smysluplné řízení pracovního výkonu důležité, aby manažer se zaměstnancem specifikoval, co se od něj očekává (obsah práce), čeho má zaměstnanec dosáhnout (výsledky práce a chování) a uvést, co k tomu podřízený potřebuje (schopnosti, motivace). Armstrong (2011, s. 80) k plánování uvádí, že definování rolí z hlediska očekávaných výsledků a toho, co se od osob s tímto profilem očekává, že budou znát, dělat a jakým způsobem se budou chovat, umožňuje stanovit formální dohodu o pracovním výkonu, kterou tvoří body, na jejichž základě lze stanovovat cíle.

V praxi je dle Šikýře (2014, s. 112) uzavírána dohoda o pracovním výkonu zpravidla na určité období jednoho roku, ve kterém manažer společně se zaměstnancem definují normy a ukazatele pracovního výkonu a dohodnou se na pracovních a rozvojových cílech. Dohodu je vhodné uzavírat písemně. Podle požadavků a potřeb organizace lze zvolit i jiné období (pololetí, čtvrtletí, realizaci konkrétního projektu).

Na plánování navazuje řízení pracovního výkonu v průběhu zvoleného období. Tehdy, jak popisuje Šikýř (2014, s. 112), dochází manažerem k vedení podřízeného k dosažení cílů. Nástrojem je systematické hodnocení a poskytování zpětné vazby zaměřené na výsledky, schopnosti a motivaci zaměstnance. Účelem je včas rozpoznat případné odchylky od požadovaného výkonu a určení vhodného způsobu nápravy.

Na řízení výkonu navazuje proces spojený s jeho formálním hodnocením. Dle Šikýře (2014, s. 113) k němu dochází obvykle formou hodnotícího rozhovoru. Zaměstnanec při něm má možnost vyjádřit se k hodnocení své osoby vedoucím a jeho součástí je vzájemná dohoda o nápravě případných nedostatků. Současně dochází k uzavření dohody o výkonu pracovníka na další období, ve kterém se manažer rozhoduje, jak u zaměstnance postupovat v oblastech, jakými jsou vzdělávání nebo odměňování. Samotné hodnocení je založeno na využití různých kritérií a metod. Kritéria hodnocení by měla obsáhnout výsledky (množství práce, její kvalita a včasnost dodání), chování (přístup k práci, přítomnost na pracovišti), schopnosti, motivaci a zohlednit pracovní podmínky. Koubek (2012, s. 215) v rámci hodnotícího procesu uvádí devět fází, které rozděluje dle období na přípravné období, období získávání a období vyhodnocování informací.

K hodnocení se používají různé metody. Šikýř (2014, s. 114) je rozděluje na 6 typů. **Hodnocení podle dohodnutých cílů** se používá u manažerů nebo specialistů a posuzuje se u něj dosažení cílů podle SMART metody<sup>1</sup>. **Hodnocení podle stanovených norem** se využívá pro posouzení splnění stanovených norem, například odvislých od průměrného výkonu na pozici, přičemž nejčastěji jsou touto metodou hodnoceni lidé na dělnických profesích. **Hodnocení volným popisem** je univerzální metodou, kdy vedoucí popisuje pracovní výkon podřízeného. Vzhledem k náročnosti se nejčastěji používá u manažerů nebo specialistů. **Hodnocení metodou kritických případů** se soustředí na výkon podřízeného při mezních situacích. **Hodnocení metodou AC/DC** (Assessment/Development Centre) se využívá pro hodnocení výkonu a stanovení rozvojového potenciálu u klíčových zaměstnanců. Je založeno na skupinovém řešení případů a modelových situacích, které prověří skutečné schopnosti podřízených. Poslední metodou je **hodnocení pomocí stupnice**, které je vhodné i pro sebehodnocení zaměstnanců, kteří mají možnost se nejdříve v nastavených kritériích ohodnotit na předem stanovené stupnici.

Současně i Koubek (2012, s. 219) zmiňuje, že existuje velké množství metod pro hodnocení cílů, ale vždy je důležité dodržet určité podmínky, aby byla metoda úspěšná. Dle autora je důležité mít cíle měřitelné, kvantifikovatelné, ověřitelné, dosažitelné, podnětné, jednoznačné a současně jasně srozumitelné. Koubek ve své publikaci popisuje velmi podobné metody jako Šikýř. Zajímavým způsobem hodnocení je metoda 360stupňové zpětné vazby, kterou Šikýř (2014, s. 114) považuje za specifickou. Kromě hodnocení manažera, který řídí pracovní výkon zaměstnance a hodnotí ho z tohoto pohledu, se do hodnocení zapojují i další zainteresovaní lidé, například nadřízený nadřízeného, spolupracovník, podřízený, externí hodnotitel, zákazník apod. Cílem takového hodnocení je zvýšit objektivitu hodnotícího procesu.

---

<sup>1</sup> SMART – zohlednění kritérií pro stanovení cílů: S (Specific) – specifické, M (Measurable) – měřitelné, A (Achievable) – dosažitelné, R (Relevant) – relevantní, T (Timed) – termínované.

V návaznosti na různé metody je vhodné uvést určitá omezení hodnocení, na které upozorňují Armstrong a Taylor (2015, s. 398–399), když se zabývají klasifikací a obecně upozorňují, že bude hodnocení do jisté míry vždy subjektivní, protože je obtížné dosáhnout konzistence v hodnocení mezi jednotlivými manažery. Některé organizace řeší tento problém povinným rozdělováním zaměstnancům do skupin (např. A – 5 %, B – 15 %, C – 60 %, D – 5 %, E – 5 %).

Laloux (2020, s. 122), který přichází s revolucí v řízení společnosti, svůj model řízení pojmenoval jako evoluční. V takto nastavené společnosti, kde neexistuje formální hierarchie, funguje rozhodování na bázi rad, před každým rozhodnutím si každý musí vyslechnout radu ze všech stran, kterých se rozhodnutí bude týkat. Všechny rady musí pečlivě zvážit, přesto je rozhodnutí vždy na každém jedinci. Tento proces je klíčový pro sebeřídící organizace. Paradoxně pak mají generální ředitelé mnohem větší přehled o tom, co se v organizaci děje. I co se týká nákupů a investic, tak rozhodují zaměstnanci sami, ale musí si vždy vyžádat rady ostatních. Právě každý zaměstnanec přesně ví, co potřebuje nakoupit pro svou práci. Laloux (2020, s. 103) říká: „*Když lidé pracují v malých týmech s kolegy, jimž důvěřují, když mají všechny zdroje a moc k tomu, aby dělali rozhodnutí, která jsou podle nich potřeba, začnou se dít nevídané věci*“.

## 2.2.2 Rozvoj pracovníků, vedení hybridních týmů a supervize na dálku

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se v dnešní době velmi rychle mění a rozvíjí, mění se lidské potřeby, technologie v organizacích, velmi často se provádějí organizační změny, objevují se nové aktivity a procesy. Dle Koubka (2012, s. 253) tyto činnosti zahrnují přizpůsobování zaměstnanců na aktuální požadavky pracovního místa, zpravidla formou doškolování s cílem rozšiřování pracovních schopností a současně zajišťování flexibility zaměstnance a jeho použitelnosti k vykonávání přidělené práce. V dnešní době již nestačí tradiční způsoby vzdělávání jako jsou například přeškolování, ale spíše rozvojové aktivity a formování osobnosti pracovníka.

Do první skupiny Koubek (2012, s. 267–269) řadí instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování nebo rotace práce a pracovní porady. Jedná se zpravidla o individuální přístupy, které vyžadují partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Nejjednodušší a nejčastěji používanou metodou je instruktáž při výkonu práce, kdy nadřízený pracovník provádí zácvik méně zkušeného zaměstnance. Dlouhodobější instruování zahrnující i vlastní iniciativu zaměstnance představuje coaching. Autor uvádí, že vzdělávaný v něm pravidelně dostává zpětnou vazbu na svou práci a metoda poskytuje prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance. Obdobou coachingu je mentoring, ve kterém však na pracovníkovi leží větší zodpovědnost a nejčastěji si sám vybírá rádce (mentora), který ho dlouhodobě usměrňuje a vzdělává. Dále Koubek zmiňuje, že k nejnovějším formám řízení pracovních schopností patří counselling. Jedná se o intenzivní vzájemné konzultace mezi podřízeným a nadřízeným.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou nejčastěji používány pro vzdělávání skupin zaměstnanců. Jak uvádí Koubek (2012, s. 270), tradičnější z těchto metod se zaměřují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, zatímco modernější metody kladou důraz i na rozvoj dovedností. Mezi vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, případové studie, workshopy, assessment centra nebo různé manažerské hry, simulace, brainstorming či dálkové vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).

Z hlediska rozvoje týmovosti a inovativního myšlení je vhodné detailněji přiblížit některé z těchto metod, které bývají ve firmách stále častěji používány. Koubek (2012, s. 271) popisuje workshop jako skupinové cvičení, které je variantou případových studií. Výhodu workshopu spatřuje zejména v možnosti procvičení interdisciplinárního přístupu, který se v praxi vyskytuje například při sestavování plánů nebo vytváření systémů. Problémy se na workshopu řeší prakticky, týmově a z komplexního hlediska. Další metodou stimulující inovativní nápady je brainstorming. Skupina účastníků během této formy vzdělávání pracuje na případové studii, přičemž každý je vyzván, aby ústně či písemně navrhl řešení daného problému. Prezentování návrhů doprovází diskuse o každém z navržených řešení a hledá se ten nejlepší nebo jejich optimální kombinace. Účastníci rozvíjí své kreativní myšlení. Metoda přináší alternativní přístupy k řešení daných problémů.

Stále častěji bývá k rozvoji zaměstnanců využívána také metoda e-learningových kurzů. Zmiňují ji jak zahraniční autoři, například Armstrong (2015, s. 361), tak i Koubek (2012, s. 273). Ten popisuje, že počítače umožňují simulovat pracovní situaci a za pomoci grafů, schémat nebo obrázků poskytnout vzdělávaným velké množství informací. Forma takového vzdělávání je názorná a zaměstnance proto i více baví. Výhodou této metody je dle autorů také skutečnost, že je interaktivní, umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu a současně si účastník může dle svých potřeb přizpůsobit čas i tempo samotného vzdělávání. I z hlediska firmy je tato metoda časově výhodná, protože pracovníci mohou ke vzdělávání využít čas, ve kterém mají nejméně práce, nebo absolvovat kurz i mimo pracoviště a pracovní dobu individuálně podle jejich potřeb. E-learningové kurzy nabízejí různá cvičení a testy, které umožňují efektivně hodnotit proces získávání potřebných znalostí už i v průběhu jejich absolvování.

Rozvojové aktivity v organizaci zahrnují také talent management zaměřený na osobní rozvoj zaměstnanců. Armstrong (2015, s. 315) zmiňuje, že proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že firma s nejlepšími lidmi bude nejúspěšnější a vítězí. Proces řízení talentů se proto stal významnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci s cílem zajistit příliv a vzdělávání talentů. Proces řízení talentů rozděluje Armstrong (2015, s. 319) do několika na sobě navazujících činností. Jejich cílem je zajistit příliv talentovaných lidí do organizace a vytvořit dostatečnou zásobárnu talentů. Na začátku procesu dochází k plánování a určení, jaké typy lidí organizace shání. Následuje samostatné získávání a rozpoznání talentů, řízení vztahů s talenty a jejich rozvíjení, stabilizování talentů a řízení jejich kariéry. Současně dochází i k plánování následnictví manažerů. V centru práce s talenty stojí především fáze řízení jejich rozvoje zahrnující některé z výše uvedených vzdělávacích metod.

Rozvoj informačních technologií ovlivňuje celkový způsob práce a tím i styly, jakými jsou řízeny pracovní týmy. Leeová (2014, s. 4) proto dělí manažery do tří skupin podle typu prostředí, ve kterém fungují jejich podřízení. Vedoucí pracovníci buď řídí tradiční, virtuální, nebo hybridní týmy. Tradiční způsob práce a řízení automaticky neznamená, že je špatný či zastaralý. V dnešní době je tradiční manažer sice fyzicky obklopen spolupracovníky, ale používá všechny moderní technologie jako e-mail, služby pro okamžité zasílání zpráv (instant messaging) nebo cloudové služby pro sdílení dokumentů. Některá odvětví se však výrazněji přesouvají do digitálního a virtuálního prostředí, a tak vzniká potřeba řídit virtuální týmy, ve kterých všichni podřízení pracují pouze na dálku, nebo týmy hybridní, jejichž členové pracují částečně na dálku a částečně na pracovišti.

Zejména řízení hybridních týmů klade na manažery řadu výzev. Leeová (2014, s. 4) popisuje, že takoví manažeři musí být schopni řídit členy týmu, kteří jsou v tu dobu na pracovišti a současně komunikovat a řídit zaměstnance, kteří pracují na dálku. S vedením hybridních týmů proto některým firmám pomáhají specializované poradenské společnosti, které manažerům poskytují rady a doporučení, jak hybridní týmy efektivně řídit. Česká společnost

QED Group ve svých školicích materiálech (2020, online) zmiňuje některé z hlavních výzev, kterým virtuální týmy čelí, a podrobně je rozebírá. V týmech, kde se udržuje komunikace virtuálně na dálku, obtížněji vzniká a kultivuje se mezilidská důvěra. Zvyšuje se četnost nedorozumění a konfliktů a dochází k omezenému rozvoji skupinové soudržnosti. Snižuje se počet sdílení informací a lidé si o druhých vytváří názor na základě omezených informací.

Společnost Workplaceless (2020, online) poukazuje na rizika spojená s hybridním nastavením spolupráce a formuluje je jako výzvy. Jako první z výzev autoři uvádí postupné využívání práce na dálku, ale bez investování do školení a předávání potřebných instrukcí zaměstnancům o osvědčených postupech vhodných pro vzdálené připojení, které by mělo být současně aplikováno s využíváním tohoto trendu práce na dálku. Druhou výzvou je nedostatečné vedení, ve stejné společnosti mohou existovat významné rozdíly v chápání toho, jak se věnovat vzdálené práci a jak to ve skutečnosti vypadá. Což dokládá také IWG studie (2019, s. 21), která jako zdroj komplikací uvádí dlouhodobou a nepružnou kulturu organizace, nedostatečné porozumění vedení na všech úrovních a mezi členy týmu o tom, kdo kde a jak dělá práci. Třetí výzvou jsou komunikační rozdíly, zejména se poukazuje na oblast neformální konverzace, ke které dochází například na konci schůzky, kdy je schůzka oficiálně ukončena, ale stále se řeší neformálně některé body, které vedou k novým nápadům nebo závěrům. Bez dostatečné dokumentace jako je například zápis a sdílení se všemi kolegy, nemají všichni účastníci tyto informace již k dispozici.

Podle Fabiánové a Dobešové (2020, online) může při práci v hybridním týmu docházet k upadání mezilidských propojení. Týmová komunikace by proto měla být nastavena nejen s ohledem na sdělování pracovních záležitostí, ale vnímána také jako prvek utužující kolektiv. Jedno z úskalí práce na dálku spočívá v případném přetížení zaměstnance. Fabiánová a Dobešová (2020, online) přitom konstatují, že vizibilita odvedené práce jednotlivých členů v hybridním týmu přitom pro manažera, vzhledem ke vzdálené spolupráci, klesá. Manažer nemá dostatečný přehled o práci všech svých kolegů a nemá čas a prostor je přímo kontrolovat. Aby proto u některých jedinců nedocházelo ke vzniku tzv. neviditelného úsilí, které není dostatečně oceněno nebo naopak aby práce na dálku nesnížila celkovou týmovou produktivitu, doporučuje se ponechat dostatečné množství příležitostí pro sdílení výstupů a komunikaci výsledků.

Laloux (2020, s. 161) ve své knize uvádí jako jeden z důležitých bodů, jak řídit lidi, zaměřovat se na jejich celistvost. Většinou v přeneseném slova smyslu kousek sebe necháváme doma a s tím i mnohdy svůj potenciál, kreativitu a energii. Práce by nám měla pomáhat odhalovat náš potenciál, což právě spolupráce a zpětná vazba od kolegů přináší. Velmi často si s sebou do práce neseme různé strachy, které nám brání v rozvoji svého potenciálu, a právě sebeřízení nás těchto strachů zbavuje. Laloux (2020, s. 191) poukazuje na to, že velmi často žijeme ve lži již od nábora, kdy se snažíme přizpůsobit se, kdo si myslíme, že bychom měli být pro danou pozici v dané firmě. Evoluční přístup se snaží vézt nábor tak, aby obě strany, tedy jak zaměstnavatel, tak uchazeč, se viděly v pravdivém světle. Rozhovory tedy vedou budoucí kolegové. Když upřímně vedou zaměstnanci pohovor, je přirozeně upřímný i uchazeč.

### **2.2.3 Motivační prvky a spokojenost zaměstnanců (benefity, motivace, pracovní vztahy a spokojenost)**

Zvýšení výkonnosti zaměstnanců lze docílit pomocí správně zvolené motivace. Armstrong a Taylor (2015, s. 217) definují motivaci ve své publikaci jako sílu, jejíž pomocí lze usměrňovat a udržovat chování. Dobře motivovaní lidé pracují dobrovolně nad rámec svých povinností, aby svým jednáním dosáhli určitého cíle a získali odměnu, která uspokojí jejich potřeby a přání. Armstrong s Taylorem popisují koncepci tří složek motivace. První složka nazývaná *směr*

formuluje, čeho se daná osoba snaží docílit. Druhá složka *úsilí* pak značí, jak moc se daného cíle snaží dosáhnout. Poslední složka *vytrvalost* představuje časový rámeček, tedy dobu, po kterou se člověk snaží. Kociánová (2010, s. 22) ve své knize formuluje motivaci podobně, a to jako souhrn činitelů, které usměrňují jednání člověka a působí jako jeho hnací síly. Primární motivační síly vymezuje na potřeby, zájmy, postoje a v neposlední řadě hodnoty. Nejlepší možné výkonnosti zaměstnance lze dosáhnout pomocí přiměřené motivace. Nadprůměrná motivace totiž může paradoxně limitovat jeho jednání a mít nepříznivý až destruktivní vliv na jeho činnost a pracovní výsledky. Motivační vlastnosti jsou důležité, neboť pouhé schopnosti, vlohy a vědomosti daného jedince nejsou zárukou úspěchu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 218) rozlišují motivaci na dva typy: vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází od samotného člověka, pokud vnímá smysl a důležitost své práce a je mu přiřazena přiměřená míra volnosti. Jedinec je tak schopen užívat svých nabytých znalostí a dovedností a dále je rozvíjet. Vnímá stávající situaci jako příležitost, která mu pomůže při budování kariéry a dosažení vytouženého úspěchu. Ideální práce, která bude udržovat a podporovat vnitřní motivaci, by měla vykazovat prvky rozmanitosti, složitosti, významnosti a odbornosti, aby správně kombinovala a využívala schopnosti zaměstnanců. Opakem vnitřní motivace je motivace vnější, která slouží pro člověka jako stimul přicházející z vnějšího prostředí. Mezi základní opatření, která lze k motivaci podniknout patří odměny, zejména zvýšení mzdy nebo jednorázové finanční bonusy, dále pak povýšení nebo udělování pochval apod. Vnější motivací však mohou být i tresty, jako je odebrání nenárokové mzdové složky, vyslovení kritiky a další. Zmíněné vnější motivátory mohou přinést okamžitý a zřetelný účinek, avšak jejich působení nemusí nabývat dlouhodobějšího charakteru. Dlouhodobějším a hlubším účinkem se vyznačují naopak motivátory vnitřní, protože nejsou vynucovány zvnějšku a jsou součástí lidí a jejich práce.

Pochopit a popsat motivaci se pokoušela řada významných osobností. Průlomem bylo v tomto oboru 20. století, ve kterém byly vytvořeny všechny důležité teorie motivace. Základní dělení popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 219), kteří tak činí na teorii instrumentality, teorii zaměřené na obsah a teorii zaměřené na proces. Teorie instrumentality předpokládá, že nejlepším nástrojem na utváření chování jsou odměny a tresty, které se přímo váží na pracovní výkon lidí a motivují je tak k vyšším výkonům. Přestože se i v dnešní době těší zejména finanční odměny veliké popularitě, jejich použití je problematické, neboť se soustředí pouze na systém kontroly, nezahrnují řadu lidských potřeb a nezohledňují ani faktory, které mohou tento systém výrazně ovlivňovat (např. vztahy na pracovišti). Teorie zaměřující se na obsah, jinak nazývané teorie potřeb, mají za cíl rozpoznat prvky, které s motivací souvisejí. Mezi autory těchto teorií patří Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Deci nebo Ryan. Zmíněné teorie předpokládají, že obsahem motivace jsou potřeby, jejichž nenaplnění má za následek napětí a nerovnováhu. Aby bylo rovnováhy opětovně dosaženo, je nutné stanovit si cíl, který dané potřeby naplní. Právě neuspokojené potřeby jsou onou hnací silou, která utváří chování. Proces lze znázornit na cyklickém modelu, který se sestává se ze čtyř po sobě jdoucích činností: stanovení cíle, provedení akce, dosažení cíle a určení potřeb.

Nejnámějším představitelem kategorie teorií potřeb je Abraham Maslow. Tento americký psycholog klasifikoval potřeby, jak uvádí Urban (2017, s. 13), do pěti kategorií. Tyto kategorie lze podle důležitosti hierarchicky uspořádat a vytvořit Maslowovu pyramidu potřeb. Základní a nejdůležitější jsou potřeby **fyzilogické**, bez kterých by lidský organismus nemohl existovat a jejich uspokojení je tak podmínkou přežití. Typickými příklady z této kategorie je potřeba dýchání, přijímání a vylučování potravy a vody, potřeba spánku, regulace tělesné teploty apod. Druhou nejnižší kategorií v pyramidě jsou **potřeby bezpečí a jistoty**. Jedná se zejména o jistotu zaměstnání a příjmu, rodiny a zdraví, přístupu ke zdrojům nebo o fyzickou bezpečnost. **Potřeby sociální** tvoří třetí nejdůležitější skupina zahrnující sounáležitost,

přátelství, společenské přijetí apod. **Potřeby uznání** jako ocenění, úspěch, respekt a pozornost ostatních významně zvyšují sebevědomí. Proto jsou mnohdy označovány jako metody potřeby vlastního ega. Poslední kategorií na samém vrcholu jsou **potřeby seberealizace**. Mezi ně spadá potřeba rozvoje, potřeba získávat nové informace či potřeba řešit problémy.

Kocianová (2010, s. 28) nastiňuje význam a chápání pyramidového uspořádání potřeb. K uspokojení vyšších potřeb je nutné nejprve uspokojit potřeby nižší úrovně. Jakmile jsou tyto nižší potřeby uspokojeny, na člověka dočasně nepůsobí a dochází k umocňování potřeb vyšších, jejichž vidina naplnění člověka motivuje a posouvá kupředu. Pevně stanovená hierarchie potřeb byla často kritizována a sám Maslow vyslovil pochybnosti ohledně přísně uspořádané hierarchie, neboť lidé mají individuální priority. Poslední ze základního dělení teorií dle Armstronga a Taylora (2015, s. 222) jsou teorie zaměřené na proces. Teorie lze označit jako kognitivní (poznávací), protože sledují, jak lidé vnímají a interpretují své pracovní prostředí. Podstatou jsou psychické procesy a síly, které mají vliv na motivaci a základní potřeby.

Laloux (2020, s. 143) porovnává, jak v aspiračních modelech řízení společnosti pracují podřízení pod tlakem svých nadřízených a mají ambiciózní cíle. Naopak v evolučním řízení společnosti, kde lidé nemají žádné manažery, je žene kupředu vnitřní motivace se snahou napodobit kolegy tak, aby společnosti dostaly požadavkům trhu. Lidé nemusí být pod tlakem, aby se snažili o naplňování cílů. Kolegové si předávají vzájemně i zpětnou vazbu.

Spokojenosti v práci se věnuje Kociánová (2010, s. 34), která ji chápe jako komplexní jev, neboť spokojenost člověka je velice subjektivním pocitem vnímání reality, kterou ovlivňuje řada faktorů (emoce, potřeby, postoje a hodnoty). Pracovní spokojenost se v odborné literatuře váže k motivaci, výkonnosti zaměstnanců a jejich identifikaci se společností nebo s pracovními změnami. Dle Kociánové (2010, s. 36) existují faktory, které na pracovní spokojenost působí výrazně pozitivně, ale existuje i skupina faktorů, které pracovní spokojenost snižují. Pracovní spokojenost posiluje například různorodá práce, finanční ohodnocení, optimální mezilidské vztahy, ocenění práce a sociální pozice v organizaci nebo možnost vlastní kontroly nad svou prací. Pozitivní vliv má na zaměstnance i průhledná organizační a personální politika či jasně a přiměřeně nastavené cíle. Negativně se v pracovní spokojenosti odrážejí faktory jako jsou časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky nebo převaha nepředvídatelných vlivů v práci. Důležitá je i sociální pohoda, neboť zaměstnanci negativně reagují na špatné vztahy na pracovišti nebo psychosomatické důsledky práce.

Dle Macháčka (2010, s. 1) přispívá poskytování různorodých peněžitých nebo nepeněžitých benefitů k motivaci zaměstnanců a vede k vyšší loajalitě vůči svému zaměstnavateli. Jedním z důvodů je také stále rostoucí nedostatek kvalifikované pracovní síly. Společnosti využívají benefitů poskytovaných nad rámec dohodnuté mzdy k přilákání nových zaměstnanců. Správně vytvořený systém zaměstnaneckých výhod a platového ohodnocení výrazně přispívá k získávání a stabilizování kvalifikovaných zaměstnanců a budoucímu růstu firmy. Autor dále uvádí, že k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům v českém prostředí patří: příspěvky na stravování (zejména formou stravenek), příspěvky na rozvoj zaměstnanců ve svém oboru (zvyšování kvalifikace), příspěvky na rekreaci, na sportovní a kulturní vyžití, příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo na soukromé životní pojištění, příspěvky na rehabilitační a posilovací služby a další výhody jako poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, propůjčení služebního automobilu, hrazení dopravy do zaměstnání či nákup výrobků nebo služeb za nižší ceny než tržní. Zaměstnanecké benefity lze poskytovat dvojí formou. Fixní poskytování benefitů předepisuje zaměstnavatel v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Na různorodost systémů zaměstnaneckých benefitů v organizacích poukazuje Kociánová (2010, s. 164). Každá společnost utváří soubory výhod pro své zaměstnance zejména podle



ekonomický podmínek. Benefity jsou výsledkem personální politiky vůči zaměstnancům a mohou být ovlivněny strategií a cíli organizace. Rozsah a volitelnost benefitů by měla vycházet z průzkumů uvnitř i vně společnosti, zejména by benefity měly korespondovat s reálnými potřebami podřízených. Pracovníci by o přitažlivých benefitech měli být dostatečně informováni, ale zároveň by si měli uvědomovat, že jsou pro společnost nákladem, vážit si jich a nebrat nenárokovou složku odměny jako samozřejmost.

Trendy v oblasti benefitů uvádí dvojice Hejzlarová a Patáková (2019, online). Jedná se například o tzv. home office, kdy mají zaměstnanci právo vybrané dny v týdnu nebo měsíci pracovat z pohodlí svého domova. Benefitu s oblibou využívají podřízení pečující o malé děti či lidé, kteří musí do práce dojíždět z velké vzdálenosti. Problematickou stránkou home office je především zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (např. prokázání pracovního úrazu, který se měl stát při plnění pracovních povinností) nebo disciplína a zneužívání benefitu. Mezi zaměstnavatelem a podřízenými by proto měla panovat naprostá důvěra. Dalším stále oblíbenějším novým benefitem je sabbatical nebo celoroční dovolená. Sabbatical je neplacené volno, které lidé využívají nejčastěji z důvodu stresu a psychického vypětí, kterému dlouhodobě čelí. Tato několik týdnů až měsíců trvající dovolená má pracovníka oprostít od pracovního režimu, aniž by se musel bát o své dosavadní postavení v zaměstnání a po návratu vylepšit jeho klesající výkonnost a chuť pracovat. Třetím trendem v oblasti benefitů je péče o fyzické a mentální zdraví zaměstnanců. Mimo poskytované občerstvení na pracovišti, které se již stalo standardem a přispívá k budování přátelského kolektivu, budují firmy na pracovišti speciální relaxační zóny, hrací prvky jako kulečnický stůl, stolní fotbal, které poskytují zaměstnancům dostatečné odreagování. Fyzické zdraví je mnohdy udržováno službami maséra nebo hromadným cvičením přímo v budově výkonu práce. Novým trendem je i hrazení zdravotního připojištění, které zaměstnanci proplatí léky, doplňky stravy a vitamíny, brýle a jiné zdravotní pomůcky či sezení s psychologem. Poslední skupinou benefitů, které se stávají více populárními, jsou benefity pro podporu rodičovství. Jedná se například o příspěvky na školku nebo jesle či využití tzv. firemní školky. Cílem je pomoci zaměstnanci skloubit zaměstnání a rodinu.

## **2.3 Výhody a nevýhody smart office**

Moderní koncepty práce se ve firmách využívají v rozdílné míře. Smart office je nový způsob práce, který se začíná uplatňovat v řadě velkých společností, a který je postaven na kombinaci tří hlavních pilířů: práci z domova, sdílení pracovních míst a systému rotací. Koncept smart office přináší firmám i jejich zaměstnancům řadu výhod. Ačkoliv obdobně jako u každého řešení jsou tyto výhody doprovázeny i určitými nevýhodami, převažuje celkový pozitivní náhled na tuto formu práce. Její klady a zápory je vhodné přiblížit z obou pohledů – jak zaměstnanců, tak organizací coby zaměstnavatelů.

### **2.3.1 Z pohledu zaměstnance**

Práce z domova je zaměstnanci vnímána jako vhodný zaměstnanecký benefit. V průzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2020, s. 16) byli respondenti dotazováni v rámci sekce rozsahu využívání home office i na ideální dobu, kterou by z domova rádi pracovali. Z odpovědí vyplynulo, že by za ideální rozsah většina z nich považovala 1 nebo 2 pracovní dny v týdnu, ideálně však polovinu klasické týdenní pracovní doby. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že by rádo pracovalo z domova po celý týden. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci mají obecně o práci z domova zájem, přitom však nechtějí přijít o osobní setkávání a pracoviště v rozumné míře navštěvovat nadále. Koncept smart office je proto vhodným řešením takových představ o způsobu práce.

Důvodů, proč zaměstnanci o práci z domova mají takový zájem, je více. Řadu z nich potvrzuje i zmíněný průzkum MPSV (2020, s. 22) a souvisí s úsporami času a peněz. Možnost pracovat z domova znamená snížení nutnosti do zaměstnání dojíždět. Úspora času vynaloženého na dojíždění je jednou z hlavních výhod práce z domova. Ráno mohou lidé déle spát a večer získávají čas navíc, který mohou trávit se svou rodinou a blízkými nebo se mohou věnovat svým koníčkům. Pro pracovníky, kteří dojíždějí z delší vzdálenosti, znamená home office výraznou úsporu nákladů za dopravu (pohonné hmoty, jízdné v hromadné dopravě). Zaměstnanci oceňují, že práce z domova má flexibilní charakter a může reagovat na jejich potřeby v průběhu dne. Pracovník si může úkoly sám zorganizovat a vhodně nakombinovat s možnostmi zajištění péče o členy rodiny. Tento fakt zejména vyhovuje ženám s malými dětmi. Pokud si zaměstnanec práci dobře organizuje a má doma potřebný klid na práci, má home office pozitivní vliv na jeho rodinný život i duševní zdraví.

Na druhou stranu, dle rozsáhlého výzkumu společnosti Culturewizard (2018, online, s. 4-5), která se zaměřuje na globální virtuální týmy, vyplývá, že 86 % z 1 620 respondentů vnímá virtuální komunikaci v týmech jako náročnou, a to zejména ve vztahu ke zvládnutí kontaktů a budování vztahů. Pouze 22 % respondentů absolvovalo školení na efektivnější spolupráci v rámci týmu.

Průzkum MPSV (2020, s. 22) poukázal i na hlavní nevýhody home office, kterými jsou nedostatek sociálního kontaktu, nižší flexibilita při řešení pracovních otázek, prolínání pracovního a soukromého času, obtížnější dokládání rozsahu vykonané práce či odlišný pracovní harmonogram od kolegů. Výsledky průzkumu lze rozvinout o praktické problémy spojené s domácím prostředím. Zaměstnanci k práci potřebují vhodné prostory, aby nebyli rušeni dalšími členy domácnosti. Pracovník by měl pro práci z domova disponovat také vhodným technickým zázemím, mít kvalitní internetové připojení a adekvátní počítačovou sestavu.

### **2.3.2 Z pohledu zaměstnavatele**

Hlavním důvodem, proč organizace přistupují k systému sdílených pracovních míst a rozšíření home office pro své zaměstnance, jsou úspory nákladů. Jak zmiňují Málek a Čišecká (2020, online), pokud se režim home office ukáže jako funkční model provozu firmy, společnost ušetří fixní náklady na svůj provoz. Tím, že pro své zaměstnance nepotřebuje tolik místa, nemusí platit nájem rozsáhlých kanceláří. Lze doplnit, že tím se organizaci sníží i související náklady jako například poplatky za energie, vodu, topení nebo částka vynakládaná za úklidové služby. Tím, že společnost sídlí v menších prostorech, ušetří i za vybavení takových kancelářských prostor (např. menší počet stolů, skříní, monitorů).

Málek a Čišecká (2020, online) upozorňují, že s home office a digitalizací souvisí rizika při zajišťování ochrany citlivých dat před jejich únikem. Z tohoto hlediska je za nebezpečné považováno především připojení domácích počítačů nebo notebooků zaměstnanců do interní firemní sítě, protože zabezpečení takových počítačů bývá slabší a napadení sítě virem je vysoké. Této situaci se předchází tím, že zaměstnavatel poskytne pracovníkům vlastní výpočetní techniku, která disponuje dostatečnou ochranou a její používání se řídí jasně stanovenými pravidly. Při práci na home office může dojít k přístupu k citlivým údajům společnosti neoprávněnými osobami (např. rodinnými příslušníky zaměstnance).

Podle Málka a Čišecké (2020, online) je pro zaměstnavatele dalším rizikem a nevýhodou při práci z domova ztížená kontrola a řízení zaměstnanců, a to včetně pravidel bezpečnosti práce. Práce z domova proto pro zaměstnavatele nese nutnost zavést kontrolní, procesní a udržovací mechanismy tak, aby docházelo ke správné distribuci práce a jejímu vyhodnocování a byly vhodně nastaveny systémy reportování a komunikace. Zaměstnavatel proto stanoví základní pravidla chování při práci z domova a seznámí s nimi své pracovníky (interní směrnice, školení, rady a tipy).

Laloux (2020, s. 281) doporučuje změnu organizační struktury do již zmíněného evolučního modelu řízení společnosti. Pokud se snažíme změnit stávající organizaci, většinou se setkáme s diametrálně odlišnou reakcí středního managementu. Ti většinou neustojí ztrátu moci a zaměstnání opouští. Naopak zaměstnanci na nižších úrovních tuto cestu vítají, přesto se však najdou tací, kteří se nedokážou žít bez šéfa přizpůsobit. Laroux (2020, s. 283) doplňuje, že většina zaměstnanců by měla mít pocit psychologického vlastnictví firmy, pro tento pocit jsou důležité následující prvky. **Cíle** – pokud cíle organizace nedokážou nadchnout či inspirovat, je potřeba je změnit. **Napodobování** – týmy musí spolupracovat a inspirovat se navzájem. **Tlak trhu** – zaměstnanci by měli mít vždy přímý kontakt s trhem (zákazníkem), aby si uvědomovali, jak důležité to pro společnost je.

### 2.3.3 Dostupné výzkumy a studie z hlediska smart office

Model smart office se ve firmách uplatňuje stále častěji, a to i vzhledem k dosavadním závěrům, které přinášejí výzkumy, které se této formě práce věnují. Podle průzkumu společnosti Gallup narostl podle Hickmena a Robisové (2020, online) podíl zaměstnanců, kteří částečně pracují z domova z 39 % v roce 2012 na 43 % v roce 2016. Oproti roku 1996 se dokonce ztrojnásobilo množství společností, které tuto možnost nabízí. Z šetření vyplynulo, že nejvíce (31 % respondentů) pracuje mimo kancelář většinu své pracovní doby (80 % a více času), zároveň však byl i výrazný podíl lidí (25 %), kteří mimo pracoviště trávili relativně málo času (pouze 20 % a méně své pracovní doby). Trend, kterým se společnosti ubírají, je zřejmý, a je nepochybné, že koronavirová pandemie a její důsledky ještě více urychlí způsob kombinace práce z kanceláře a z domova.

Chování firem odráží výsledky výzkumů, které se efektivnosti konceptu smart office věnují. Jak uvádí Hickam a Robisová z poradenské společnosti Gallup (2020, online), pro firmy je z hlediska produktivity důležitá angažovanost jejich pracovníků. Ta se projevuje tím, že jsou zaměstnanci pozitivní, nadšení, energičtí a profesně šťastní. Výzkum ukázal, že u takových pracovníků klesá o 40 % vznik defektů, o 21 % narůstá jejich profitabilita a o 41 % je nižší jejich absence v zaměstnání oproti jiným zaměstnancům. Angažovanost pracovníků je ovlivněna možností flexibility práce. Výzkum prokázal, že angažovanost zaměstnanců je nejvyšší, když mají možnost kombinovat práci na dálku s docházením do zaměstnání za kolegy. Nejvíce angažovaných pracovníků bylo identifikováno v rozmezí, kdy lidé tráví práci na dálku 60–80 % času (41 % angažovaných). Interval s podílem práce na dálku v rozmezí 20–40 % a 40–60 % času vykazovaly také vyšší angažovanost zaměstnanců (37 % angažovaných), zatímco lidé, kteří pracují pouze vzdáleně nebo zaměstnanci, kteří nemají možnost práce na dálku, byli angažováni nejméně. Z výzkumu vyplývá, že implementování smart office řešení zvýší společnosti podíl angažovaných pracovníků, čímž se zlepší produktivita celé firmy.

Práce na dálku je aplikovatelná pro různé profese v odlišné míře. Analytici Smit, Manyika, Lundová a Madgavkarová ze společnosti McKinsey se zaměřili (2020, online) na potenciál smart office řešení v jednotlivých odvětvích. Určili podíl úkonů, které mohou být teoreticky vykonávány vzdáleně. Praxe ukazuje, že přestože některé úkoly lze zpracovat na dálku, jejich plnění je efektivnější, když se lidé mohou fyzicky potkat a spolupracovat na nich. Autoři proto

následně určili ideální podíl práce, která by v této souvislosti mohla být realizována vzdáleně, aniž by došlo ke ztrátě produktivity. Největší potenciál pro implementaci smart office řešení má oblast finančnictví a pojišťovnictví, kde efektivní podíl práce z domova dosahuje 76 %, kdy až na 86 % činnostech je možné pracovat z domova. Následují odvětví management (68–78 %), vědecké činnosti a technické inženýrství (62–75 %), IT a telekomunikace (58–69 %), reality (32–44 %) a státní správa a administrativní podpora (31–42 %). Některá odvětví ze své podstaty na práci na dálku nikdy ve větší míře nepřejdou (např. zemědělství s 7–8 %). Největší rozdíl v hodnotách lze nalézt v oblasti vzdělávání, které je z 69 % realizovatelné na dálku. Bez ztráty efektivnosti je však podíl jeho činností, které lze dlouhodobě z domova vykonávat, pouze 33 %.

Analytici z McKinsey (2020, online) shledávají, že ekonomiky států jsou připraveny na práci na dálku v různé míře. Zatímco ve vyspělých ekonomikách (např. Velká Británie, Německo, USA, Japonsko) dosahuje podíl lidí, kteří by mohli pracovat vzdáleně, až 30 %, potenciál u méně rozvinutých států je nižší a pohybuje se kolem 12 % (např. Mexiko, Indie, Čína). Autoři se ve výzkumu zabývali i otázkou, kolik pracovní doby by lidé mohli vzdáleně pracovat. I zde je patrný rozdíl ve vyspělosti ekonomik. V Německu by 3 až 5 dní z domova mohlo pracovat 27 % lidí, 1 až 2 dny 15 % osob a jeden den či méně 57 % zaměstnanců. Oproti tomu v Mexiku by více než 1 den mohlo souhrnně pracovat pouze 26 % zaměstnanců.

Z výzkumu je patrné, že smart office řešení je aplikovatelné pouze v některých sektorech ekonomiky, jeho rozsah je individuální a záleží na konkrétní povaze vykonávaných činností. Dalším důvodem, proč společnosti zvažují přechod na model smart office, je skutečnost, že stále více zaměstnanců shledává tuto formu práce jako ideální. Hickmen a Robisová (2020, online) uvádějí, že 21 % mileniálů je dle jejich průzkumu připraveno změnit zaměstnavatele za toho, který lépe vyznává jejich hodnoty. Většina z nich považuje globální oteplování za hrozbu pro budoucnost lidstva, a proto zaměstnavatelé musí uvažovat o enviromentálním dopadu svého podnikání. Práce z domova je vnímána jako ekologicky šetrnější, protože snižuje nutnost dojíždění a šetří energie na straně podniku. Průzkum ukázal, že 51 % zaměstnanců aktivně sleduje pracovní trh, současně by stejné procento z nich bylo připraveno změnit práci za tu, která by byla flexibilnější. Autoři upozorňují, že talentovaní lidé mají tendenci zaměstnání měnit častěji. V průzkumu 53 % respondentů považuje skloubení pracovního a rodinného života za důležité a důvod, proč by o změně práce uvažovali. Z těchto zjištění vyplývá, že přechod na model smart office v provozech, kde je to možné, již není pouze otázkou zajímavého benefitu z pohledu nového zaměstnance, ale i důležitý faktor pro retenci těch současných.

Poměr mezi prací z domova a na dálku v konceptu smart office se vyvíjí. Průzkum pro společnost Cisco (2020, online) se zaměřil na porovnání stavu před koronavirovou pandemií a očekáváními, jak bude práce z domova intenzivní v postcovidovém období. Výsledky ukazují, že lze očekávat využívání práce z domova v daleko větší míře než doposud. Zatímco před pandemií pracovalo pouze z pracoviště 25 % respondentů, jenom 9 % se domnívá, že se k tomuto modelu vrátí. Naproti tomu lidí, kteří předpokládají, že budou pracovat 8 až 15 dní v měsíci z home office, je nyní 22 % (dříve 8 %) a zaměstnanců, kteří očekávají, že vzdálenou práci stráví 15 a více dní v měsíci, je 24 % (dříve 13 %). Je tedy patrné, že hybridní způsob práce bude stále častější. V průzkumu celých 98 % respondentů předpokládá, že pracovních schůzek se bude účastnit někdo, kdo se připojí přes počítač. Tomu odpovídají i změny, které lidé očekávají coby přímý důsledek pandemie covid-19. Celkem 76 % z nich předpokládá zvýšené používání komunikačních platforem (ZOOM, Webex apod.) a 66 % se domnívá, že budou více využívány aplikace pro sdílení a úpravu sdílených souborů. Celých 44 % zaměstnanců se domnívá, že se sníží počet kancelářských prostor kvůli práci z domova.

Podobné predikce představuje i průzkum společnosti McKinsey, ve kterém autoři Smit, Manyika, Lundová a Madgavkarová (2020, online) konstatují, že dle jejich zjištění 38 % zaměstnanců očekává, že budou na dálku pracovat 2 a více dní a 19 % z nich více než 3 dny. Studie McKinsey dochází k závěru, že lze očekávat pokles poptávky po kancelářských prostorech a také pokles cen za nájmy bytů ve světových metropolích jako důsledek toho, že řada zaměstnanců bude moci dojíždět do zaměstnání méně často a z větší vzdálenosti nebo vůbec. Budoucí vývoj ukáže, do jaké míry jsou tyto predikce správné a přesné, nicméně je zřejmé, že dnešní doba nabízí prostor pro řadu dalších výzkumů ohledně trendů v rámci konceptu smart office.

## 2.4 Metodický postup

V rámci teoretické části této diplomové práce byla provedena literární rešerše domácích a zahraničních autorů popisující poznatky v oblasti aktivit a procesů spojených s pracovním prostředím, pracovními podmínkami, řízením a rozvojem pracovního výkonu na dálku. Pojem smart office řešení se v dostupné literatuře nevyskytuje, protože se jedná o nové téma, které bylo primárně akcelerováno aktuální situací spojenou s pandemií covid-19. Nejčastěji je používáno ve velkých korporátních společnostech. Smart office znamená nový způsob práce, který tvoří tři základní pilíře. **Práce z domova**, která je velmi rozšířená zejména v korporátních organizacích pod pojmem home office. **Sdílení pracovních míst**, kdy organizace v kombinaci s prvním pilířem redukuje kanceláře a kancelářské plochy. Třetím pilířem je **systém rotace**, který zajišťuje sdílení pracovního místa s ostatními. Smart office nabízí větší volnost v organizaci pracovního času, zároveň ale vyžaduje samostatnost a disciplínu. Již není nutné, aby zaměstnanci 100 % svého pracovního času byli přítomni na pracovišti. Naopak mohou efektivně kombinovat práci z domova s prací v kanceláři a svá pracovní místa sdílet s ostatními. Kombinace těchto informací a procesů tvoří smart office řešení. Ve zmiňované literární rešerši byla provedena komparace autorů, byla také použita metoda deskripce a explanace tzn. popis aktivit, procesů a vysvětlení jejich příčin.

Praktická část práce se zaměřuje na finanční instituci, která v roce 2020 zavedla smart office řešení vyplývající z nové strategie společnosti zaměřené na digitalizaci a automatizaci s cílem optimalizace provozních a personálních nákladů. Postupné zavádění tohoto řešení akcelerovala celosvětová epidemie covid-19, kdy pro organizaci bylo nezbytně nutné zajistit fungování klíčových procesů a upravit pracovní podmínky tak, aby zaměstnanci mohli plnit přidělené úkoly. V rámci praktické části byla představena finanční instituce, ve které byl proveden výzkum aplikováním specifických metod a postupů popsanych níže. Následně byl na základě informací získaných od zaměstnanců banky, kteří působí delší (3–10 let) či kratší dobu (0–2 roky) ve společnosti na různých pozicích, popsán proces organizace umístění jednotlivých pracovníků a týmů v budově formou open space, včetně systémové podpory, vzdělávání, řízení pracovníků a organizace jejich práce. Přírodním zdrojem byly interní dokumenty a intranet banky, které byly přístupné k nahlédnutí se schválením vedoucích pracovníků.

V návaznosti na identifikování výše zmíněných procesů byla provedena analýza rizik spojená se smart office řešením a zaměřená na faktory, zda dochází ke změně chování zaměstnanců, zda se mění firemní rituály a firemní kultura, zda klesá pracovní nasazení a pracovní spokojenost. Na základě této analýzy byl vytvořen okruh oblastí a otázek, na které se výzkum zaměřil. Práce vychází z předpokladu, jak uvádí Kociánová (2010, s. 36), že pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců má mimo jiné různorodá práce a mezilidské vztahy. Smart office řešení svým způsobem ovlivňuje sociální prostředí zaměstnanců, mění přístup a organizování práce, což může pozitivně nebo i negativně ovlivnit jejich spokojenost.

Základním rozdílem mezi kvalitativním a kvantitativní výzkumem jsou analyzované jevy. Kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku *Kolik?*, kdežto kvalitativní výzkum odpovídá na otázku *Proč?*. Kvantitativním výzkumem řešíme tedy počty a četnost analyzovaného jevu, ale kvalitativním výzkumem zjišťujeme příčiny analyzovaných jevů. Dle Kozla (2006, s. 128) nejčastěji používanou metodou kvalitativního výzkumu bývá rozhovor. Kvantitativní výzkum má zpravidla větší množství výzkumných vzorků. U kvalitativního výzkumu bývá mezi nejčastěji používané metody řazeno dotazování, pozorování či experiment.

Průcha (2014, s. 106) dále uvádí, že kvantitativní výzkum má většinou přesně vymezený předmět zkoumání, na začátku šetření jsou formulovány hypotézy, které jsou následně ověřeny či zamítnuty. Tento výzkum dospívá k přesně formulovaným závěrům a ty jsou opřeny o kvantitativně vyjádřená zjištění. Nový a kolektiv (2006, s. 256) ve své publikaci uvádí, že kvantitativní výzkum posuzuje odhadnutelné vzájemné poměry, oproti kvalitativnímu, který zachycuje jevy v dynamice. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pochopení smyslu subjektů a jeho cílem není se soustředit na měření jednotlivých ukazatelů, ale popisuje logické konstrukce celku. U kvalitativního výzkumu není možné postupy standardizovat pro jeho individuální specifickou a proměnlivost. Jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum jsou součástí empirického výzkumu, největší efektivitu se dosahuje, když tyto výzkumy na sebe navazují.

Kvantitativní výzkum využívá jako metody nejčastěji dotazování, ať už formou rozhovorů či anketním šetřením. U cílové skupiny je předmětem zkoumání, jaká část vykazuje určité konkrétní znaky. Machková (2009, s. 48–55) uvádí, že kvantitativní výzkum se využívá z 80 % oproti 20 % kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum vysvětluje většinou motiv či příčiny chování výzkumné skupiny. Nejčastěji používanou metodou jsou hloubkové rozhovory či projektivní techniky.

Pro samotný výzkum byla použita **metoda dotazování a pozorování** ve vybraném oddělení finanční instituce, které bylo jako první v pilotní fázi smart office řešení. Výzkumné metody byly aplikovány v průběhu období 1. 11. 2020 – 31. 05. 2021. V prvním kroku proběhla část dotazování formou **polostrukturovaného rozhovoru** na vybrané skupině zaměstnanců s cílem získat základní informace a jejich souhlas s pozorováním. Rozhovory byly s ohledem na současný stav (covid-19) provedeny jak online formou přes firemní Skype, tak i osobně přímo v prostorách centrály finanční instituce. Výběr pracovníků byl proveden tak, aby byl vzorek reprezentativní a vypovídající. Byli osloveni vybraní vedoucí pracovníci z různých částí finanční instituce a současně byli osloveni vybraní účastníci dotazníkového šetření k upřesnění odpovědí. Vzorek obsahoval kritéria z pohledu věkových skupin (21–35; 36–45; 46–55; 56–75), byl genderově vyvážený (muž, žena), zohledňoval délku působení pracovníka na pozici / v dané společnosti (0–2; 2–5; 5–10; 10 a více let) a v neposlední řadě byla brána v potaz jako kritérium pozice vybraných zaměstnanců (specialista, senior, manažer). Délka rozhovoru byla v rozmezí 30 až 45 minut.

V druhém kroku bylo provedeno **pozorování**, které proběhlo ve třech dnech, aby bylo možné sledovat co nejvíce pracovníků. Pozorování bylo ovlivněno protiepidemickými opatřeními, kdy využívání kanceláře pracovníky bylo v menším rozsahu, než se plánovalo, protože zaměstnanci pracovali z domova nebo se střídali dle skupin A, B, C, D tak, aby minimalizovali dopad v případě, že by byl někdo ze skupiny zaměstnanců nemocný. Toto mělo vliv na celkový počet pozorovaných pracovníků, kterých bylo 24 z původně plánovaných 40. Současně je důležité zmínit, že výzkum byl proveden v období, kdy byl systém smart office již několik měsíců úspěšně implementován a zaměstnanci měli dostatečný čas se na změny adaptovat. Pozorování proběhlo v open space prostorách, které jsou vyhrazeny výhradně oddělení interního auditu.

Následně na základě vstupů z prvního a druhého kroku byl vytvořen **dotazník**, který byl zaslán vybrané skupině zaměstnanců finanční instituce. Osloveni byli vedoucí pracovníci, seniorní pracovníci, ale také specialisté za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců na různých pozicích. Cílem výzkumu bylo získat co nejvíce odpovědí pro potřeby této práce. Průzkum proběhl formou dotazníku s 26 otázkami zveřejněných na portálu [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Tento průzkum byl zvolen jako doplněk k druhé části, a to ke kvalitativní metodě realizované formou rozhovoru. Toto doplnění byla jedna z možností, jak v krátkém časovém úseku získat pro potřeby této práce co nejvíce poznatků. V případě, že z výsledků dotazníkového šetření vplynuly informace pro další zkoumání, byly provedeny doplňující rozhovory. Skladba a otázky z dotazníku jsou součástí příloh této práce.

Dotazníkové šetření definuje Chráska (2011, s. 163) jako: „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí, samotný dotazník je pak soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny*“. Dotazník tedy také můžeme definovat jako způsob psaného řízeného rozhovoru. Na dotazy, které jsou na rozdíl od rozhovoru psané, se vyžadují písemné odpovědi. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Dotazník umožňuje zkoumat i velký počet osob současně, takže v krátké době je možno získat velké množství výpovědí. Odpovědi však bývají často subjektivně zkreslené. Dotazník, který byl vytvořen pro potřeby této práce byl formulován na základě nastudované literatury a otázky v něm byly kladeny v souladu s cíli výzkumu. Odpovědi byly uzavřeného i otevřeného charakteru.

Závěrem celé práce bylo vyhodnocení, jaká pozitiva a negativa přináší smart office řešení pro zaměstnance a zaměstnavatele, na základě kterých byla navržena jednotlivá doporučení. Součástí této kapitoly je návrh případného způsobu využití smart office řešení v budoucích pracovních podmínkách soukromých i státních organizací.

### 3 Praktická část

V úvodu praktické části je představena zkoumaná finanční instituce, která v roce 2020 zavedla smart office řešení vyplývající z nové strategie společnosti zaměřené na digitalizaci a automatizaci s cílem optimalizace provozních a personálních nákladů a současně s cílem adekvátně reagovat na celosvětovou epidemii covid-19. Smart office řešení je flexibilní a efektivní způsob kombinace práce z domova a v kanceláři. Součástí praktické části je představení organizace, identifikace hlavních pilířů smart office, podpora, vzdělávání a organizace práce, včetně výsledků výzkumu na základě pozorování a dotazování formou rozhovoru a dotazníku.

#### 3.1 Představení organizace

Výzkum byl proveden ve finanční instituci, která patří mezi 4 největší banky v České republice. Základní informace o bance společně s její historií jsou uvedeny na internetových stránkách této instituce. S ohledem na diskrétnost dané finanční instituce nebude v této práci zmíněn její název. Dle informací prezentovaných na jejích webových stránkách (2021, online) tato banka existuje již od roku 1990 a v roce 2001 byl její nadpoloviční podíl zakoupen zahraniční společností. V současné době se jedná o univerzální banku, která zaměstnává více jak 6 000 zaměstnanců, vlastní dceřiné společnosti v České republice, a je součástí nadnárodní skupiny působící po celém světě v 62 zemí. Tato banka nabízí retailové, korporátní a investiční služby díky přímému bankovníctví a vlastní distribuční síti, která je tvořena širokou sítí poboček. Banka v rámci skupiny také poskytuje stavební spoření, penzijní připojištění, spotřební financování, pojištění atd.

S ohledem na velikost banky, množství poskytovaných produktů, různých klientských segmentů a složitost IT infrastruktury a systémů se banka v rámci strategie 2025 zaměřuje na zjednodušení, zrychlení aplikací formou centrálního řešení a současně i na zajištění kompletní digitalizace veškeré klientské i neklientské dokumentace, se kterou banka pracuje.

Dle veřejně dostupných informací o způsobu vedení banky, které jsou dostupné na jejích internetových stránkách (2021, online), je statutárním orgánem banky představenstvo, které tvoří předseda a pět členů. Členové představenstva jsou voleni dozorčí radou. Představenstvo jako kolektivní orgán řídí činnost banky. Vrcholné vedení je reprezentováno předsedou představenstva a členy představenstva, kteří používají titul generální ředitel a výkonní ředitelé. Tito členové představenstva jsou zároveň představenstvem pověřeni řízením vybraných úseků. Banka se skládá z úseků, tribů a samostatných nezávislých odborů. Úseky jsou přímo řízeny členy představenstva nebo výkonnými řediteli, kteří podléhají buď předsedovi představenstva nebo jednotlivým členům představenstva. Triby, jejichž cílem je umožnit rychlejší a lepší identifikaci a naplnění klientských potřeb prostřednictvím realizace změn při využití provozně funkční pravomoci, jsou přímo řízeny tribe leadry, kteří podléhají buď předsedovi představenstva nebo jednotlivým členům vrcholného vedení.

Základní formou pravomoci v bance je hierarchická (liniová) pravomoc, která znamená, že vedoucí (manažeři) útvarů řídí příslušné útvary a jejich zaměstnance v příslušné organizační linii, a tedy tyto útvary a zaměstnanci spadají pod jejich kontrolu. Dále v bance existuje také funkční pravomoc, která spočívá v metodickém řízení jiných útvarů banky (hierarchicky podřízených i nepodřízených), případně řízení jednotlivých zaměstnanců těchto jiných útvarů ze strany příslušného útvaru banky v oblastech a činnostech, za které je tento útvar odpovědný.



A v neposlední řadě v tribech existuje i provozně funkční pravomoc, která spočívá v řízení zdrojů a kapacit jednotlivých zaměstnanců jiných útvarů banky hierarchicky nepodřízených v oblastech a činnostech, za které je tento tribe odpovědný, a jejíž součástí je též spolupráce na rozhodování o hodnocení a odměňování těchto zaměstnanců.

Jak vyplývá z prezentované historie společnosti na jejích webových stránkách (2021, online), tak v předchozích letech banka pro pracovníky centrály využívala velké množství budov, v různých lokalitách, které byly ve vlastnictví banky nebo v pronájmu. Od roku 2015 docházelo k postupné centralizaci budov s cílem optimalizovat náklady, zajistit efektivní řízení lidí a finálně umístit pracovníky do dvou vzájemně propojených budov nazývaných centrála, kterou tvoří v jednotlivých patrech velké open space prostory rozdělené dle potřeby jednotlivých oddělení. Souhrnný soupis významných vlastněných nemovitostí bankou je pravidelně uváděn v publikovaných výročních zprávách. Dle poslední zveřejněné výroční zprávy (2019, online), vlastní tato bankovní instituce kromě své centrální budovy historicky i další větší budovy v krajských či okresních městech, které jsou primárně využívány jako její pobočky. Banka je současně nájemcem prostor v řadě komerčních budov s cílem zajistit dostupnost svých služeb klientům. Distribuční síť této banky, která pokrývá celou Českou republiku, není předmětem výzkumu této práce. V nově vytvořené centrále má každý pracovník přiděleno své pracovní místo, které je vybaveno pracovním stolem, židlí a monitorem. Dle pracovní náplně a využití mají zaměstnanci buď přidělený notebook, aby mohli pracovat flexibilněji, nebo pracují s klasickým pevným počítačem, ale to je případ jen velmi malé skupiny zaměstnanců.

### 3.2 Analýza současného stavu a hodnocení výhod a nevýhod

Současný stav byl zjištěn na základě informací získaných od zaměstnanců banky, kteří působí delší (3–10 let) či kratší dobu (0–2 roky) ve společnosti na různých pozicích. Přírodním zdrojem byly také interní dokumenty a intranet banky, které byly přístupné k nahlédnutí se schválením vedoucích pracovníků.

V březnu roku 2020 musela banka efektivně reagovat na mimořádnou situaci spojenou s preventivními opatřeními vlády ČR. Na počátku se předpokládalo, že se bude jednat o opatření pouze dočasněho charakteru v délce několika týdnů, nikoliv měsíců nebo delšího období, ale postupem času bylo zřejmé, že banka musí implementovat opatření a řešení významnějšího charakteru, aby byl zajištěn efektivní chod organizace. V této době se poprvé zmínilo řešení smart office. Toto řešení znamená nový způsob práce, kdy na základě výzkumu bylo zjištěno, že stojí na třech hlavních pilířích – **práce z domova, sdílení pracovních míst a systém rotace**.

Existují různé faktory, které ve vzájemné kombinaci mohou mít pozitivní nebo negativní vliv a nesmí se na ně zapomínat. Pracovní prostředí má dopad na kulturu firmy, konkurenceschopnost, získávání a udržování klíčových zaměstnanců. Pracovní prostředí se mění v závislosti na aktuálních trendech, které jsou ovlivňovány lokálně, ale v posledních letech významně i nadnárodními společnostmi, kterým se finančně daří. Tyto společnosti jsou ochotny investovat do výstavby nových budov, kanceláří, popřípadě rekonstrukcí původních pracovních prostor dle nových požadavků a trendů. Dále technologický pokrok a využívání nových technologií mění pracovní prostředí a pracovní podmínky. V neposlední řadě se nesmí opomíjet legislativní požadavky. V kombinaci všech těchto faktorů, povinností a trendů, k tomu, aby byla organizace konkurenceschopná, profitabilní, referenční společností na trhu, je nezbytné zajišťovat pro pracovníky adekvátní pracovní prostředí, ve kterém se každému bude dobře pracovat a každý zaměstnanec se bude cítit součástí společnosti.

### 3.2.1 Tři hlavní pilíře smart office

Na základě kvalitativního výzkumu této diplomové práce byly vydefinovány tři hlavní pilíře, jejichž význam a přínos pro smart office řešení je rozpracován v následující části této kapitoly

#### První pilíř – práce z domova

Prvním pilířem je **práce z domova**, která je velmi rozšířená zejména v korporátních organizacích pod pojmem home office. Jedná se o moderní formu práce, fenomén, který výrazně nabyl na využívání v posledních letech, v odborné literatuře a legislativě se lze setkat s různými názvy souvisejícími s prací z domova nebo na dálku a jejich definicemi. Rozdíly mezi jednotlivými režimy práce mimo pracoviště, které uvádí odborná literatura, nejsou velké a jejich průsečíkem je skutečnost, že zaměstnanec pracuje z jiného místa, nejčastěji z domova, za pomoci informačních technologií. Pro další vymezení termínu práce z domova, je nezbytné uvést, jakým způsobem je případně tato forma práce legislativně vymezena a zda některé z termínů odborné literatury nejsou nějakým způsobem legislativně ukotveny. Obecně platí, že vývoj právních řádů nedokáže rychle a flexibilně reagovat na změny ve společnosti, a tak nepřekvapí, že vzhledem k relativní modernosti home office, není tento institut právně výrazně specificky upraven.

Signatáři rámcové dohody o práci na dálku při organizaci UNICE (2002, s. 1) dle úvodní všeobecné úvahy vnímají, že má-li Evropa získat co nejvíce z informační společnosti, musí podporovat práci na dálku jakožto novou formu organizace práce, která zvýší její flexibilitu a kvalitu. Jako příklad úpravy konkrétní oblasti UNICE v rámcové dohodě o práci na dálku (2002, s. 3) zmiňuje sekci o vybavení (zařízení). Ta uvádí, že všechny otázky týkající se pracovního vybavení, nákladů a odpovědnosti by měly být jasně definovány před zahájením práce na dálku. Uvádí se pravidlo, že zaměstnavatel by měl být odpovědný za poskytnutí a údržbu nezbytného zařízení pro práci, pokud zaměstnanec nepoužívá vlastní. Zaměstnavatel pracovníkům poskytuje technickou podporu. V případě, že má práce na dálku dlouhodobý charakter, zaměstnavatel kompenzuje náklady přímo spojené s prací, zejména ty ve vztahu ke komunikaci. Dohoda se na stejné straně věnuje i aspektu ochraně údajů, kde například vymezuje, že zaměstnavatel je odpovědný, zejména ve vztahu k softwaru, za přijetí příslušných opatření tak, aby zajistil ochranu údajů zpracovávaných a užívaných pracovníkem.

Banka před zavedením smart office řešení umožňovala v omezené míře pracovat z domova, ale vždy záleželo na nadřízeném. V té době byla práce z domova všeobecně vnímána jako benefit zejména pro zaměstnance. Nicméně, u některých nadřízených existovala nedůvěra k tomuto způsobu práce a zastávali názor, že práce z domova je jakési volno, kdy zaměstnanci nejsou pod přímým dohledem, jsou doma, a tudíž nic nedělají. Z tohoto důvodu tito nadřízení nechtěli práci z domova povolovat a pokud ano, tak velmi výjimečně. Dalším významným faktorem pro práci z domova je prováděná aktivita, proces, zda je technicky a procesně možné ji vykonávat mimo pracoviště. Například pracovníci back office oddělení, kteří každý den provádí kontrolu smluv, které jsou v papírové podobě a následně zadávají údaje do systému, které jsou součástí pevného počítače, zřejmě nemohou využívat práci z domova, protože to není technicky možné.

V rámci implementace smart office řešení se přístup a podmínky práce z domova výrazně změnily. Banka musela jednat, a proto systematicky dle priorit procesů zajišťovala obměnu původní výpočetní techniky za moderní notebooky pro drtivou většinu zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců musel být vybaven pro práci na dálku nejenom počítačem, ale také mobilním telefonem a komunikačním nástrojem jako je Skype nebo Teams aplikace. Současně banka zrevidovala a modifikovala procesy, aby byly realizovatelné během přechodného období a současně, aby nově vzniklá rizika byla dostatečně mitigována a změny bance nezpůsobily škodu.

Nicméně je nutné zmínit, že klíčovým faktorem a akcelerátorem smart office řešení byla epidemie covid-19. Státy ve snaze o zamezení šíření viru byly nuceny přistupovat k opatřením, které by snížily sociální kontakt. Kromě uzavírání rizikových služeb nebo obchodů, byla zavedena také omezení pohybu a doporučeno využívání možnosti práce z domova. Pandemie tedy výrazným způsobem ovlivnila i oblast způsobu práce. Masivní využití práce na dálku umožnilo zvýraznit a lépe si uvědomit pozitiva a negativa spojená s tímto způsobem práce. Jako jednoznačný přínos lze hodnotit, že zaměstnavatelé, kteří byli dříve k práci na dálku skeptičtí, měli možnost tento způsob práce v jejich organizacích v praxi vyzkoušet.

Zkušenosti s prací na dálku v době pandemie již nyní ovlivňují to, jakým způsobem firmy o této možnosti uvažují. Vzhledem k tomu, že práce na dálku je nedílnou součástí konceptu smart office, budou dosavadní závěry a zjištění týkající se této možnosti způsobu práce během koronavirové pandemie zohledněny při analýze a hodnocení smart office v praktické části diplomové práce.

### **Druhý pilíř – sdílení pracovních míst**

Druhým zmiňovaným pilířem je **sdílení pracovních míst**. V tomto případě je důležité zmínit, že se nejedná o sdílení pracovního místa ve významu sdílení pracovní pozice, ale o sdílení pracovního stolu, což je zakotveno v zákoně č. 285/2020 Sb., účinný od 1. ledna 2021, kterým se novelizoval zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Původně měl každý pracovník v bance trvale přiřazeno pracovní místo, které bylo vybaveno nezbytnou technikou pro plnění pracovních povinností a často si zaměstnanci tato místa upravili tak, aby se na pracovišti cítili co nejlépe, například že si na pracovní místo vzali své osobní věci jako jsou fotky rodiny, květiny nebo skleničku, hrneček na kávu. Takto vybavená pracovní místa byla určena výhradně jednomu pracovníkovi, který měl jistotu, že bude druhý den sedět na stejném místě a nebude se s nikým o místo dělit.

V okamžiku, kdy začal větší počet zaměstnanců pracovat vybrané dny z domova, vznikla v bance volná pracovní místa. Není již nutné, aby měl každý zaměstnanec svůj pracovní stůl, ale naopak je možné stoly sdílet a ušetřit tak prostor, který v mnoha případech nebyl efektivně využitý. Redukce prostor s sebou přináší snížení nákladů a ušetřené finance mohou být efektivněji využity, například ve formě investic do technologického vybavení (notebooky). V případě zmiňované banky došlo k redukci kancelářské plochy a míst k sezení o 35 % oproti původnímu stavu. Vyhrazený prostor pro jednotlivé týmy byl zachován a kromě sdílených stolů budou mít všichni zaměstnanci k dispozici uzamykatelné boxy nebo skříňky pro uložení osobních a pracovních věcí. Na konci této kapitoly je důležité zmínit, že pro fungování druhého pilíře je nezbytnou podmínkou funkční první pilíř.

K tomu, aby mohl proces sdílení pracovních míst dobře fungovat, bylo třeba vytvořit nový systém a určit vlastníka procesu. V případě banky bylo v odpovědnosti každého manažera oddělení stanovit systém sdílení pracovního místa zaměstnanců tak, aby co nejlépe vyhovoval danému oddělení a týmům. V rámci této odpovědnosti byly manažerům představeny příklady systémů sdílení pracovního místa včetně sdílení zkušeností od manažerů, kteří sdílení pracovního místa testovali v předstihu jako pilot.

### **Třetí pilíř – systém rotace**

Třetím pilířem je **systém rotace**, který zajistí sdílení pracovního místa s ostatními dle potřeby týmu a jednotlivců. V rámci tohoto pilíře je podstatné vytvoření fungující dohody jednotlivých členů každého týmu. Smart office neznamená povinnou práci z domova nebo zákaz dojíždění do práce, je to způsob práce založený na důvěře a osobní zodpovědnosti. Nabízí větší volnost v organizaci pracovního času, zároveň ale vyžaduje samostatnost a disciplínu.

System rotace je v bance nastaven tak, aby každé oddělení, zpravidla členěné dle jednotlivých týmů, mělo vyhrazeno dostatečný počet míst pro své zaměstnance. A pokud to práce vyžaduje, je možné flexibilně rotovat pracovní místa jednotlivých zaměstnanců dle potřeby. V tomto případě je nutné doplnit informaci, že se jedná o pracovní místa v rámci stejného patra a stejného kvadrantu budovy, což v praxi znamená, že pracovník je vzdálen od původního místa jen několik metrů. Tudíž se nejedná o přesun do jiné lokality, jiné budovy nebo jiného patra. Jako příklad můžeme uvést skupinu specialistů, kteří pracují určitou dobu na projektu a jakmile je projekt dokončen, tým je rozpuštěn a pracovníci začínají nový projekt v novém složení týmu. V rámci takového oddělení byla základním vstupem pro rozhodování analýza množství akceptovatelných dní práce z domu a v kanceláři ze strany zaměstnanců a manažera, množství míst k sezení, které jsou vyhrazeny pro toto oddělení. Dále zajištění uzamykatelného úložného prostoru pro každého pracovníka, kde by si mohl nechat své osobní a pracovní věci. Flexibilita a možnost využití systému sdílení byla podpořena i faktem, že měli v době nasazení tohoto systému všichni pracovníci oddělení notebooky. Pro systém rotace byla vytvořena jednoduchá tabulka dostupná všem pracovníkům oddělení, ve které byly vybrány dny v týdnu dle dohody vedoucích týmů, kdy budou pracovníci v kanceláři a ostatní dny budou pracovat z domova, aby bylo zajištěno, že bude dostatek volných míst pro všechny a nebude docházet ke konfliktům na pracovišti, kdo a kde má sedět. Kancelář v tomto pojetí neznamená klasický jeden pracovní stůl. Ve dnech, kdy je zaměstnanec na pracovišti, může sedět u jakéhokoliv předem rezervovaného stolu v jeho oddělení, které je pro jeho pracovní tým určeno. V kancelářských prostorách jsou však k dispozici i stoly vyhrazené všem lidem, kteří je zrovna potřebují. Tato tzv. supersdílená místa tak zajišťují, že do práce mohou v případě potřeby dorazit i zaměstnanci, kteří by v daný den podle rotačního systému měli pracovat z domova. Pokud týmy nejsou tak flexibilní, aby byla možná rotace v rámci celého oddělení, probíhá rotace pouze na úrovni týmu. Rychlou adaptaci na nové pracovní místo zajišťuje unifikované vybavení všech pracovních míst a fakt, že má každý pracovník svůj notebook a současně i z hygienických důvodů také klávesnici a myš.

### **3.2.2 Vzdělávání, řízení a organizace práce**

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků** v organizaci je důležitou oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Na základě rozhovoru s manažerem řízení lidských zdrojů (2021) a dostupných informací z intranetu společnosti, lze používané metody pro vzdělávání zaměstnanců rozdělit na metody, které se používají při výkonu práce na pracovišti a na ty, které probíhají mimo pracoviště, nebo mohou být realizovatelné i na dálku. Během klasických e-learningů pracuje na kurzu pracovník sám, avšak existují i typy této vzdělávací formy, které umožňují interaktivní kolektivní vzdělávání. Ve vztahu k práci na dálku a konceptu smart office se jedná o vhodnou metodu vzdělávání, protože nevyžaduje přítomnost zaměstnanců na pracovišti, a přitom je velmi efektivní. Tato forma byla v bance velmi rozšířená.

Dále bylo poukázáno manažerem interního auditu (2021) a manažerem oddělení řízení lidských (2021) zdrojů na fakt, že významnou roli v rozvoji pracovníků hrají jejich nadřízení, zejména liniový a střední management. Tito manažeři mají personální pravomoc přijímat, propouštět, povyšovat zaměstnance ve spolupráci se zástupci lidských zdrojů. Aby manažeři byli dobří v řízení pracovníků, musejí se stát uznávanou autoritou, být respektováni, mít praktické zkušenosti a teoretické znalosti, umět rychle jednat, rozhodnout, ovládat styly řízení, rozvíjet podřízené a dávat jim objektivní zpětnou vazbu. K rozvoji pracovníků v dnešní době slouží velké množství školení a technik, které mají manažeři k dispozici. Práce na dálku přináší ze své povahy řadu specifík. Ta se týkají i způsobu, jakým nadřízení pracovníci komunikují se svými podřízenými a jaké mají možnosti kontroly jejich práce a řízení pracovního výkonu, když nemají možnost na zaměstnance fyzicky dohlížet. Je zřejmé, že do způsobu technik a nástrojů

pro řízení pracovního výkonu výrazně promlouvají možnosti informačních technologií, které má konkrétní firma k dispozici. V dnešní době již existují specifické aplikace, které lze použít pro monitoring vykonané práce zaměstnanců. Systémy, které zaměstnanci používají pro práci, mnohdy obsahují možnost vytváření statistik, na kterých lze reálný výkon pracovníků ověřit. Důležitou roli při řízení pracovního výkonu a kontroly je jednoznačně důvěra manažera vůči svým podřízeným. Způsoby a procesy hodnocení jsou realizovatelné skrze moderní komunikační platformy. Hodnotící rozhovor může probíhat místo osobního setkání formou videokonference, a i ostatní kroky hodnocení mohou být obdobně digitalizovány a provedeny na dálku.

Nesmí se také opomínat očekávání zaměstnance a očekávání organizace, v rámci kterých je důležitá potřeba, která je dle Smékala (2004, s. 239) obecně chápána jako vědomý pocit nedostatku něčeho, co je pro osobu nutné, ale individuální. Potřebu lze dle autora také chápat jako: „stav osobnosti odrážející rozpor mezi tím, co je dáno a tím, co je nutné (nebo se jeví osobnosti jako nutné) pro přežití a rozvoj, stav podněcující osobnost k činnostem zaměřeným na odstranění tohoto rozporu“. Samotné očekávání Hartl a Hartlová (2010, s. 39) popisují jako předem vytvořenou představu, předvídání, předjímání, předzvěst určitých jevů, procesů, nebo událostí, které mají teprve nastat. Očekávání je určité předvídání nějakých důsledků činnosti a odpovědnosti za ně. Jedinec předpokládá, že se v konkrétním čase něco uskuteční, určitým způsobem a na určitém místě. Zároveň mají jednotlivci jistou představu o tom, co mohou očekávat od ostatních a co může nastat v jistých situacích.

Workplaceless (2020, online) společnost upozorňuje, že v hybridních týmech může docházet ke snižování motivace k práci. V tomto případě doporučují aktivně vyhledávat příležitosti pro delegování zodpovědnosti, což může napomoci zvyšování seniority týmu novými výzvami a ponechání příležitostí k učení se. Vhodné je dát lidem možnost pojmenovat své silné a slabé stránky a umožnit se zapojit do týmové práce všem členům rovnoměrně. Častou chybou nadřízených, která ve výsledku může přispět ke snížení motivace k práci, je nejasná komunikace při zadávání úkolů. Manažer se může dopouštět nejisté prioritizace a delegování úkolů, termínů a odpovědností hned při zadávání pracovních povinností členům týmu. Tím vzniká pozdější nutnost vyjasňovat jednotlivé odpovědnosti a formulace, což je při práci na dálku vždy méně operativní, a tudíž náročnější.

Výzvou pro řízení hybridního týmu je uchování jistoty v jeho fungování mezi všemi členy. Je třeba posilovat části důvěry jako zájem, integrita, kompetence nebo předvídatelnost a podporovat vznik sdílené identity. Vyplatí se na důvěře v týmu aktivně pracovat tím, že se na chyby okamžitě reaguje (lidé neztrácí důvěru v nápravu) a jasně se definují odpovědnosti všech členů. K budování společných týmových hodnot je dobré vytvářet optimální poměr mezi prací v kanceláři a mimo pracoviště a jednou za čas se fyzicky jako celý tým sejit například při příležitosti narozenin či svátku.

### **3.2.3 Hodnocení výhod a nevýhod**

Na základě získaných informací od pracovníků finanční instituce a informací uvedených na intranetových stránkách, lze konstatovat následující závěry. Výhody a nevýhody se dají zpravidla členit z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele, protože ne vždy může být řešení výhodné pro obě strany. Vzhledem k tomu, že díky moderním technologiím a digitálním nástrojům pro sdílení informací již není nezbytně nutné, aby zaměstnanci byli přítomni na pracovišti po veškerou dobu jejich pracovního času, může se efektivně kombinovat práce z domova (home office) s prací v kanceláři, kde své pracovní místo zaměstnanci sdílejí s ostatními. Takovýto přístup bývá velmi pozitivně vnímán zaměstnanci, ale také zaměstnavatelem. Zaměstnanci mohou efektivně využívat pracovní dobu a uspořené čas

například na cestování strávit s rodinou nebo jinými mimopracovními činnostmi. Z pohledu zaměstnavatele by měli být zaměstnanci spokojenější, což by mělo mít pozitivní vliv na produktivitu práce a současně zaměstnavatel nemusí fyzicky zajišťovat každému zaměstnanci pracovní místo v bance. Kancelář v tomto pojetí neznamená klasický jeden pracovní stůl. Ve dnech, kdy je zaměstnanec na pracovišti, může sedět u jakéhokoliv předem rezervovaného stolu ve svém oddělení, které je pro jeho pracovní tým určeno. V kancelářských prostorách jsou však k dispozici i stoly vyhrazené všem lidem, kteří je zrovna potřebují. Tato tzv. supersdílená místa tak zajišťují, že do práce mohou v případě potřeby dorazit i zaměstnanci, kteří by v daný den podle rotačního systému měli pracovat z domova.

Dle manažera řízení lidských zdrojů (2021) může Home office pozitivně ovlivňovat i zdraví fyzické, protože jednak sportovně zaměřeným lidem přidává čas na aktivity, na které by jinak neměli čas (např. ranní běh), navíc také umožňuje zaměstnancům pracovat při zdravotní indispozici. Lidé proto mohou snáze zůstat doma v momentě, kdy se začínají cítit nemocní, což může napomoci rychlejšímu a lepšímu uzdravení. V době pandemie, jakou je například současná epidemie covid-19, sehrává home office podstatnou roli pro zdraví jednotlivců i celé společnosti. Díky práci z domova se snižuje množství osobních interakcí a klesá počet příležitostí, při kterých se lze nemocí nakazit.

Manažer řízení lidských zdrojů (2021) dále poukázal na fakt, že při uvažování nad konceptem smart office bylo třeba neopomenout i zázemí na pracovišti, kam zaměstnanec dochází a kde se střídá s kolegy. Za nevýhodu z pohledu zaměstnance takového systému označil fakt odosobnění pracovního místa. Některým pracovníkům může být nepříjemná představa, že stůl sdílí s někým dalším a nemají možnost si místo přizpůsobit podle svých potřeb a vkusu. Vzniká otázka, kde si mohou odložit a ponechat své osobní věci. Každý zaměstnanec by proto v konceptu smart office měl mít k dispozici uzamykatelný prostor, kam své věci odloží. Z hygienických důvodů zaměstnanci mohou například používat vlastní klávesnici a myš a před odchodem z kanceláře takové předměty uschovat do osobní skříňky. Ve sdílených kancelářských prostorech je třeba udržovat tzv. clean desk policy (pravidlo čistého stolu) a nezanechávat po sobě pro ostatní kolegy nepořádek.

Z rozhovoru s manažerem (2021) vyplynulo, že z pohledu zaměstnance by měl být spravedlivě nastaven třetí pilíř konceptu smart office, kterým je systém rotace. Ten by neměl znevýhodňovat lidi na stejných pozicích nebo nevytvářet disproporce mezi podobnými pracovními týmy, a to zejména ve vztahu k době, kdy zaměstnanci musí pracoviště navštěvovat (např. pravidelné home office v pátek pouze pro jeden tým). Z pohledu zaměstnavatele s přesunem zaměstnanců na režim práce z domova však souvisejí zvýšené náklady na jejich technické vybavení. Je třeba všechny pracovníky vybavit kvalitními počítači, aby se mohli bez problémů věnovat svým úkolům. Banka musí být adekvátně digitálně rozvinutá – od dostatečného zabezpečení interní sítě organizace (VPN) přes využívání elektronických komunikačních kanálů až po digitalizaci potřebné dokumentace. Zaměstnanci společnosti se musí naučit v konceptu smart office pracovat. To, zejména při zavádění tohoto modelu, vyžaduje zvýšenou potřebu vzdělávání. Manažeři si musí osvojit techniky řízení hybridních týmů a jejich podřízení si musí zvyknout na nový způsob organizace práce.

Lze učinit závěr, že po zvážení všech výhod a nevýhod konceptu smart office, je tento model práce pro zaměstnavatele atraktivním řešením, a to zejména z důvodu, že úspory nákladů společnosti převažují náklady, které musí organizace vynaložit na přechod k tomuto konceptu.

### 3.3 Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou popsány výsledky provedeného výzkumu, použité metody a celkové vyhodnocení. V prvním kroku proběhla formou polostrukturovaného rozhovoru část **dotazování** s cílem získat základní informace a souhlas s pozorováním. Rozhovory byly s ohledem na preventivní opatření spojená se současným stavem (covid-19) provedeny jak ve fyzické formě osobně na pracovišti, tak i online formou přes firemní Skype. V druhém kroku bylo provedeno v omezeném rozsahu **pozorování**. Následně na základě vstupů z prvního a druhého kroku byl vytvořen **dotazník**, který byl zaslán vybrané skupině zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že z výsledků dotazníkového šetření vyplynuly informace pro další zkoumání, byly provedeny doplňující rozhovory. Výsledky rozhovorů jsou popsány v kapitole 3.3.2.

#### 3.3.1 Výsledky na základě pozorování

V návaznosti na kapitolu 2.4 Metodický postup, která detailně popisuje výběr sledované populace, bylo pozorováno celkem 27 zaměstnanců z původně plánovaných 40, což bylo ovlivněno aktuálními opatřeními, kdy byl v kanceláři nařízením omezen nejvyšší počet přítomných zaměstnanců v jeden pracovní den. Pozorování proběhlo v open space prostorách, které byly vyhrazeny výhradně pro oddělení interního auditu. Pracovní prostor byl členěn do tří základních částí, hlavní místnost, kde bylo veškeré zázemí včetně společné kopírky, šatních skříní, a dále prosklené místnosti a kanceláře ředitele interního auditu. Mimo kancelář ředitele bylo možné využívat prostory téměř libovolně, samozřejmě za dodržení daných pravidel sezení.

Z pozorování vyplývalo, že většina zaměstnanců znala své pracovní místo, protože si každý zaměstnanec musel **dopředu zarezervovat své místo** v evidenci sezení, která byla v elektronické formě – excelová tabulka. Je důležité zmínit, že rezervace sezení byla ovlivněna kritériem, který je týden a den s ohledem na nastavené pravidlo, aby byl ve stanoveném intervalu tým pohromadě. Toto kritérium sloužilo k tomu, aby se tým neodcizil a co neefektivněji se předávaly informace, lidé se viděli, docházelo ke zlepšování spolupráce a pracovní morálky.

Nicméně, z **27 sledovaných pracovníků se ve 4 případech** stalo, že si zaměstnanec sedl na místo, které mu nejspíše nejvíc vyhovovalo, aniž by si ověřil, zda zde má rezervaci a následně se musel přesunout na jiné místo, protože přišel pracovník, který měl místo zarezervované. Všichni čtyři zmiňovaní pracovníci uvedli, že předpokládali, že ten den bude místo volné, a proto si rezervaci nedělali a neověřili si, zda na místě někdo sedí. Nicméně s ohledem na volná ostatní místa a okamžité uvolnění oprávněnému zaměstnanci to nezpůsobovalo problém. Skutečnost, kterou zaměstnanci vnímali negativně a často komentovali, se týkala ukončení pracovní doby a opuštění pracovního místa pracovníkem, aniž by si po sobě uklidil například skleničku anebo ze stolu sklídil své osobní věci. V těchto případech je důležité, aby existovala pravidla, která jsou jasná a srozumitelná, zaměstnanci je znali a s ohledem na své kolegy i dodržovali.

Každé **pracovní místo** mělo stejnou pracovní plochu, kancelářskou židli a monitor. Ostatní vybavení měli pracovníci ve svých úložných boxech. Jednalo se o notebook, klávesnici a myš. Většina pracovníků využívala během práce sluchátka (firemní nebo svá vlastní), aby měli maximální komfort při využívání Skypu nebo dostatečný klid na soustředění a poslouchali vybranou hudbu. Zajímavé bylo pracovníky pozorovat během práce, všichni se plně koncentrovali na své činnosti a vzájemně jeden druhého nerušili. Pokud měl některý ze zaměstnanců **příchozí hovor na mobilní telefon**, snažil se rozhovor co nejrychleji vyřídit a pokud byl telefonát soukromého charakteru nebo na delší diskusi, zaměstnanci využívali sousedící chodbu s kanceláří, kam odcházeli hovory vyřídit, aby nerušili své kolegy a měli

dostatečné soukromí. Ve středu kanceláře byl umístěn prosklený, odhlučněný box, který sloužil pro vyřizování hovorů. Bylo zde možné i **organizovat schůzky** s maximální kapacitou 4 zaměstnanců, nicméně tento prostor zaměstnanci využívali primárně pro neplánované skypové schůzky, kdy potřebovali skypový hovor rychle přijmout, aby nerušili ostatní kolegy. Týmové schůzky se organizovaly v zasedacích místnostech k tomu určených, nejen z pohledu většího soukromí, ale také s ohledem na vyšší komfort a kapacitu místností. V kancelářích probíhala vzájemná komunikace mezi kolegy, ale v takové formě, že nerušili ostatní a často se jednalo o rychlou a stručnou konverzaci operativního charakteru. Z tohoto pozorování bylo zřejmé, že se zaměstnanci vzájemně respektují a snaží se navzájem nerušit. Důležitým faktorem je také dostupnost volného místa mimo kancelář, kterou zaměstnanci využívají, protože pozorování bylo provedeno v období, kdy byl v kancelářích omezený počet pracovníků, a tudíž i více příležitostí, jak nerušit ostatní kolegy.

Je důležité zmínit, že s přechodem na smart office řešení a snížení počtu pracovních míst v kanceláři došlo také ke **zrušení pevných linek/telefonů**. Zaměstnanci měli nově k dispozici mobilní telefon a většina schůzek probíhala přes Skype nebo MS Team s ohledem na flexibilitu lidí v bance a snižování nákladů. Komunikace přes tyto aplikace se ukázala velmi efektivní, díky čemuž nebyli pracovníci pevně fixováni na místo a mohli se operativně přemisťovat po budově a být kdykoliv k zastížení.

Jedním z pravidel využívání kanceláří byl **zákaz konzumace aromatických jídel**, zejména obědů. Pro tyto účely zaměstnanci využívali ke konzumaci zvláště vyhrazených prostor jako byla zejména kuchyňka a jídelna. V prostorách kanceláře zaměstnanci konzumovali pouze ovoce, zákusky a nápoje. **Kuchyňka** bylo také jedno z míst, kam si pracovníci chodili odpočinout, popovídat nejen o práci, ale také o mimopracovních činnostech. Toto místo sloužilo i jako prostor, pokud měl někdo z týmu svátek nebo narozeniny. Členové týmu se mezi sebou domluvili a pokud to bylo možné, všichni se sešli a společně kolegovi gratulovali a předali nějakou maličkost. S ohledem na kombinaci fyzické přítomnosti v kanceláři a práci z domova nebylo vždy možné, aby se sešli všichni členové týmu. V tomto případě se vybral termín, který vyhovoval největšímu počtu zaměstnanců, a následně se zorganizovala společná schůzka. Pro tyto případy se nepoužívala kuchyňka, ale rezervovala se zasedací místnost a s chybějícími kolegy se ostatní spojili přes Skype a velkou obrazovku v této místnosti. Samozřejmě bylo důležité, aby kolega, který slavil narozeniny anebo svátek, byl fyzicky v bance a mohl obdržet dárek od týmu. Na první pohled by se mohlo zdát, že kolegům, kteří se připojovali vzdáleně, bylo líto, že nemohou osobně popřát a chyběl jim osobní kontakt. Nicméně z jejich vyjádření vyplynulo, že během skypového hovoru a díky přenosu obrazu se cítili jako by byli přímo v místnosti s ostatními a takto nastavený režim jim vyhovoval. Existence pravidel a jejich dodržování je důležité, ale současně také firemní kultura a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jednotlivých týmů a oddělení. V tomto případě rituály ve formě společného odpočinku, oslav svátků, či narozenin upevňují kolektiv a zlepšují vztahy. Zaměstnanci vnímají, že jsou v kolektivu oceňováni a cítí se více součástí týmu a banky.

### **Výstupy z pozorování**

Na základě provedeného pozorování bylo identifikováno několik jevů, které lze vnímat jako silná nebo slabá místa v konceptu smart office, a které byly následně zohledněny v dalších fázích výzkumu. Silná místa popisují výhody konceptu s pozitivním vlivem na pracovníky a slabá místa poukazují na oblasti, které mají negativní dopad a vliv. Jejich výčet poskytuje pro lepší přehlednost následující tabulka:



Tabulka 1: Identifikovaná silná a slabá místa konceptu smart office

Silná místa	Slabá místa
Flexibilita schůzek v online prostředí	Obsazení sdíleného místa, které je rezervované
Dedikovaný prostor pro osobní věci	Absence sociálního kontaktu (neformální schůzky, oslava narozenin), absence sdílení pracovních zkušeností
Zákaz konzumace aromatických jídel	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků pozorování a přehledové tabulky 1 vyplynulo, že nejslabším místem konceptu smart office je absence sociálního kontaktu. Pozorování neodhalilo, že by docházelo k problémům organizačního nebo administrativního charakteru. Zaměstnanci se dokázali adaptovat na nový způsob práce a jeho flexibilitu. Technické vybavení pracovníků bylo dostatečné a zaměstnanci ho dokázali ovládat na potřebné úrovni (např. komunikace přes Skype, organizace online schůzek). Pozorování odhalilo případy, ve kterých nebyl dodržen postup pro rezervaci sdílených míst, jak si ho útvar nastavil. Je však třeba uvést, že pozorování probíhalo krátce po zavedení střídání na pracovišti, kdy si zaměstnanci na způsob rezervace zvykali, a proto se nejedná o systematické slabé místo konceptu.

Na základě výsledků pozorování bude další výzkum více akcentovat aspekt vhodné míry sociálního kontaktu ve smart office. Na základě těchto dodatečných zjištění by závěrečná doporučení z výzkumu měla obsahovat body zaměřené na posílení osobního kontaktu a jasného definování forem a způsobu komunikace v online prostředí. Jako vhodné se také jeví doporučit nastavení jasných pravidel pro chování v kanceláři a doma.

### 3.3.2 Výsledky na základě dotazování

Cílem výzkumu bylo získat základní povědomí o procesech, prostředí a vybrané populaci zaměstnanců tak, aby byl výzkum co nejefektivnější a nejobjektivnější. Pro účely praktické části této práce byla použita také **kvantitativní metoda** a to průzkum, který byl zaměřen na zaměstnance interního auditu a jejich přístup k smart office řešení.

Je také důležité zmínit, že dotazník byl vyplňován respondenty v době celosvětové pandemie způsobené šířením koronaviru, který způsobuje onemocnění covid-19. Česká republika na základě pandemie v tomto období vyhlásila lockdown. Většině zaměstnanců bylo doporučeno maximálně využívat práci z domova, byly zavřené obchody a služby, a zároveň uzavřené školy včetně předškolního vzdělávání. Výuka probíhala online. U zaměstnanců, kteří měli děti školního či předškolního věku, mohla tato situace ovlivňovat jejich klid a soustředění na práci na home office.

#### Vyhodnocení dotazníkového šetření

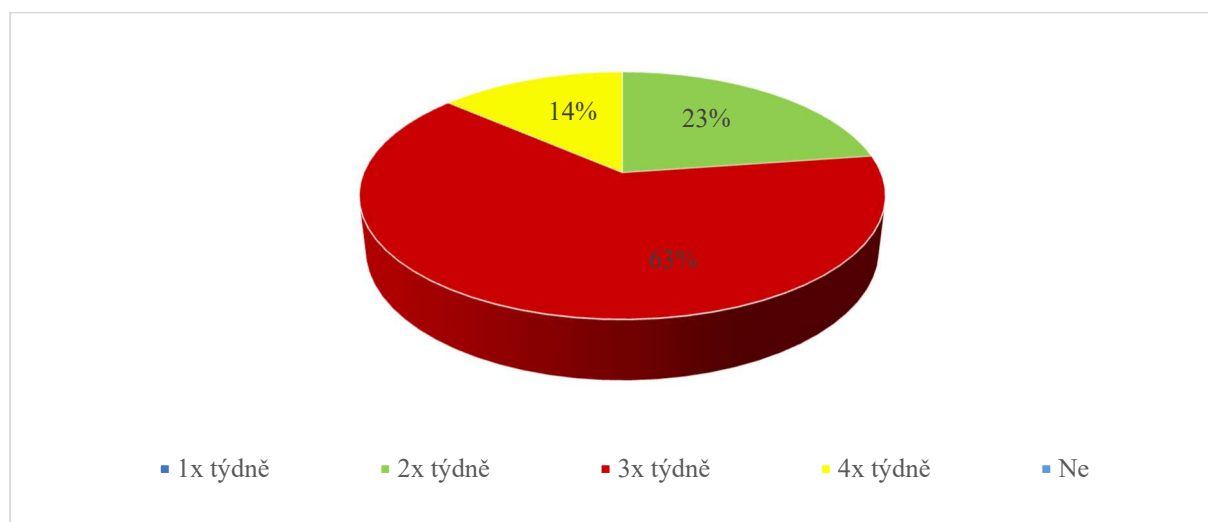
Návratnost dotazníku byla 87 % a dotazník vyplnilo 70 respondentů. Genderové rozdělení respondentů dle výsledků bylo 60 % žen a 40 % mužů. Ve vztahu k věkové struktuře respondentů největší skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 36–45 let, nejméně a to 9 % bylo respondentů ve věku nad 56 let.

Můžeme jen spekulovat, zdali není tolik zástupců z této nejvyšší věkové kategorie zaměstnaných v bance, kde byl průzkum proveden, nebo jim například nevyhovovala forma elektronického dotazníku. Po vyselektování výsledků dle věku u otázky č. 7, zdali respondenti preferují práci na home office, vyšlo, že 90 % zaměstnanců ve věku nad 56 let neupřednostňuje práci z domova, a naopak zaměstnanci ve věku 36–45 let nejčastěji preferují práci z domova. Z dotazníkového šetření již není možné ověřit, zdali tyto výsledky nejsou ovlivněny nižší úrovní gramotnosti v informačních technologiích u respondentů ve věku nad 56 let.

V dotazníku nebylo zohledněno bydliště respondentů. Z pohledu pracovních pozic odpovídalo 36 % respondentů pracujících na seniorské pozici, 34 % respondentů na pozici specialistů a 30 % na manažerské pozici. U otázky zaměřené na délku trvání pracovního poměru u tohoto zaměstnavatele celkem 35 % respondentů uvedlo, že je zaměstnáno v této společnosti 2–5 let, 30 % odpovědělo, že pracují v této firmě mezi 5–10 lety a shodně po 20 % respondentů odpovědělo, že v této firmě pracuje déle než 10 let a méně než 2 roky.

**Sekce otázek zaměřená na zaměstnance s dětmi ve společné domácnosti:** otázky č. 4 a 5 byly zaměřené na společnou domácnost zaměstnance s dětmi. 25 % respondentů uvedlo, že žije s dětmi ve společné domácnosti a z toho 63 % jsou děti předškolního věku. 37 % respondentů žije ve společné domácnosti s dětmi školního věku. Otázka č. 7 se dotazovala na to, jak často zaměstnanci preferují práci na home office, přičemž 63 % respondentů odpovědělo, že preferují práci na home office 3× týdně, 23 % by rádo pracovalo z domu 2× týdně a 14 % respondentů by rádo pracovalo na home office 4× týdně. Preference práce z domova je zobrazena v grafu 1 níže. U této sekce otázek docházelo k odlišným výsledkům při porovnání odpovědí, které uvedli ženy a muži. Ženy převážně odpovídaly, že by práci z domova využívaly v menším rozsahu. Tyto odpovědi mohly být ovlivněny v době dotazníkové šetření probíhající pandemií. Rodiče dětí v předškolním a školním věku tehdy museli pracovat z domova, ale zároveň se starat o děti. 64 % respondentů tedy, jak již bylo uvedeno, odpovědělo, že by práci z domova využívalo nejraději 3× týdně. Tato odpověď mohla být ovlivněna současnou situací. V návaznosti na zodpovězené otázky položené v tomto dotazníkovém šetření byl s vybranými pracovníky proveden rozhovor s cílem upřesnění odpovědí. Výsledky jsou součástí kapitoly popisující vyhodnocení rozhovorů.

Graf 1: Preferujete práci z domova (home office)



Zdroj: vlastní výzkum

**Sekce otázek zaměřená na dostatečné vybavení zaměstnanců pro práci z domova:** otázka č. 8 se zaměstnanců dotazovala na to, zda mají dostatečné vybavení pro home office a převážná většina respondentů (tedy 93 %) uvedla, že pro práci z domova má dostatečné vybavení pro pracovní místo jako je například pracovní stůl, židle atd. Otázka číslo 9 se dotazovala respondentů na dostatečné IT vybavení, přičemž 95 % respondentů také uvedlo, že má i dostatečné IT vybavení pro práci z domova včetně mobilního telefonu se SIM kartou a datovým tarifem. V otázce č. 11 většina respondentů (tedy 97 %) potvrdila, že jejich korporace podporuje komunikační aplikace jako je Skype, MS Teams a jiné. V otázce č. 12 respondenti odpovídali na dostatečné datové připojení a velká většina (82 % respondentů) odpověděla, že má dostatečné datové připojení pro výkon své práce, ať už tím myslíme připojení k internetu, možnost provádět Skype hovory či dostupnou technickou podporu. Otázka č. 13 byla zacílena na pocit zabezpečení připojení u zaměstnanců, ve které 90 % respondentů uvedlo, že považují připojení z domova za bezpečné s ohledem na přístup do bankovních aplikací.

**Sekce otázek zaměřená na samotné čerpání home office:** korporace má také nastavena jasná pravidla pro využívání home office, na což byla zacílena otázka č. 14. Celkem 93 % respondentů souhlasí s výrokem, že jsou pravidla dostatečně nastavena a zároveň 85 % respondentů je s těmito pravidly dle otázky č. 15 seznámeno. Dokonce i velká většina (93 % respondentů) považuje dle otázky č. 16 systém čerpání home office za spravedlivý. Otázka č. 17, která byla zacílena na systém rotace zaměstnanců, vyšla z výzkumu s výsledkem, kdy 80 % respondentů uvedlo, že systém rotace zaměstnanců je funkční a nevznikají konflikty či kolize systému. Pokud by takový konflikt vznikl, tak 89 % respondentů dle otázky č. 18 ví, na koho se s tímto problémem obrátit.

**Sekce otázek pro manažery:** otázka č. 19 selektovala zaměstnance podle pozice, na které pracují. Mezi respondenty bylo 34 % zaměstnanců na pozicích specialistů, 36 % respondentů je zaměstnaných na seniorské pozici a 30 % odpovídajících zaměstnanců pracuje na manažerské pozici. Další navazující otázka č. 20 byla jen pro odpovídající manažery a dotazovala se na zajištění dostatečného vzdělávání na nový systém řízení smart office. Dle odpovědí jsou manažeři připraveni na práci na home office, což odpovědělo 94 % respondentů z celkového počtu. Dle otázky č. 21 mají manažeři k dispozici základní informace o svých podřízených, to z celkového počtu manažerů prohlásilo 94 % z nich.

**Sekce otázek zaměřená na sociální kontakt:** otázka č. 22 byla zaměřena na deficit sociálních kontaktů zaměstnanců při práci home office. Překvapivě vyrovnané skóre odpovědí bylo u otázky, zdali chybí respondentům sociální kontakt, a to po 43 %. Ostatní odpovědi na tuto otázku byly po 2 % a to, že jim sociální kontakt chybí částečně, že jsou v kontaktu přes telefon a Skype, a to jim stačí nebo jim nechybí kontakt vůbec. Tato odpověď může být opět ovlivněna aktuální situací, kdy všichni lidé v České republice museli omezit sociální kontakty. Byly totiž zavřeny restaurační, kulturní či sportovní zařízení. Byl také omezen pohyb mezi kraji. Lidé tedy obecně sociálně strádali.

**Otázka zaměřená na motivaci pracovat:** otázka č. 23 se respondentů dotazovala na dostatečnou vnitřní motivaci při práci na home office a 93 % respondentů odpovědělo, že jim nechybí motivace pracovat. Pouze 5 % respondentů odpovědělo, že mají vnitřní motivaci pracovat nižší, než když jsou na svém pracovišti. 2 % respondentů uvedlo, že vnitřní motivaci nemají, ale práci přesto musí odvést a dodělávají ji po večerech. Otázka č. 24 byla zaměřená na to, zdali mají zaměstnanci při práci doma klid na soustředění a 65 % respondentů odpovědělo, že ano a po 7 % se objevily odpovědi ano, většinou ano, částečně. U této otázky bylo následně rozklíčováno, že většina mužů odpověděla, že na práci z domova mají klid, ale ženy spíše odpovídaly, že na práci na home office nemají dostatečné soustředění.

Otázkou zůstává, jestli nesoustředěnost žen je ovlivněna staráním se o domácnost a děti a případně také aktuální situací, kdy jsou zavřené školy.

**Celkové shrnutí, jak vidí zaměstnanci práci na home office:** na celkové shrnutí výhod byla zaměřená otázka č. 25 a nevýhod otázka č. 26.

Otázka 25 byla položena formou otevřené otázky, aby mohli respondenti odpovědět co nejpřesněji a odpověď formulovat vlastními slovy:

- *„větší klid na práci, možnost ráno déle spát a nechystat se dlouho do práce, ušetřený čas na cestu do/z práce, občas i efektivnější schůzky,*
- *ušetření času, ale náročnější řízení lidí na dálku, musím kolegům více důvěřovat, změnil jsem způsob sdílení informací a plánování úkolů podřízeným,*
- *úspora času,*
- *není potřeba cestovat do práce, dojíždím do práce 30 km, velká úspora času a nákladů za naftu,*
- *rozumný poměr dní v práci a v kanceláři, je příjemné vstávat později, úspora času,*
- *když už pracuju, tak mám větší klid na práci, kolegové neruší věčným tlacháním o dětech a stavění baráku. Také se ušetří čas za dojíždění do práce. PPL si můžu objednat na kdy chci :-),*
- *sám si mohu řídit časový plán,*
- *flexibilita,*
- *flexibilita, časová úspora,*
- *flexibilita, úspora času na dojíždění“.*

Otázka č. 26 byla také otevřenou otázkou, kde respondenti uváděli vlastními slovy, jaké vidí nevýhody při práci home office:

- *„zatím žádné,*
- *zaměstnavatel nepřispěl na vybavení a nekompenzuje provozní náklady na práci z domova (monitor, stůl, židle atd.),*
- *jednoznačně sociální distanc. Business a inovace se rozhodně nedají dělat z obýváku. Zákazníka po MS Teams moc nepoznáte. A diskutovat o problému je vždy lepší face 2 face. Prostě HO v omezené míře OK. Max 2dny. Jinak šupem do práce,*
- *balance mezi „work and personal life“,*
- *absence sociálního kontaktu,*
- *omezený sociální kontakt, chybí mi kolegové a drby z banky,*
- *chybí sociální kontakt s kolegy a s týmem, některé pracovní situace není jednoduché řešit jen přes Skype,*
- *na HO nutnost jasně definovaných dílčích úkolů (ideálně na každý den), vyšší míra kontroly ze strany nadřízeného, i na HO je potřeba dělat pauzy (např. mezi schůzkami),*
- *rozlišování soukromého a pracovního času, často splývá a pak se věnuji pracovním činnostem ve větším rozsahu i mimo pracovní dobu,*
- *bariéry neformální komunikace s kolegy, chybějící sociální kontakty, nestálé pracovní místo“.*

### **Výstupy z dotazníkového šetření**

V rámci dotazníkového šetření vyvstalo množství dotazů pro hlubší zkoumání. Některé dotazy budou zodpovězeny v navázaném šetření formou rozhovorů. Dotazníkové šetření svými výsledky tedy poslouží jako výchozí bod pro budoucí šetření. Hlavní zjištění z provedeného šetření shrnuje následující přehled.

Tabulka 2: Hlavní zjištění dotazníkového šetření

Sekce otázek	Zjištění
Zaměstnanci s dětmi	64 % – preference práce z domova 3× týdně 23 % – preference práce z domova 2× týdně
Vybavení zaměstnanců	95 % – disponuje dostatečným IT vybavením 82 % – dostatečné datové připojení z domova
Čerpání home office	93 % – pravidla pro čerpání home office jsou spravedlivá 80 % – systém rotace zaměstnanců je funkční
Pohled manažerů	94 % – týmy byly připraveny na práci z domova 94 % – manažeři mají dostatečné informace k smart office konceptu
Sociální kontakt	43 % – chybí sociální kontakt
Motivace pracovat	93 % – nechybí motivace při práci z domova
Celkové výhody a nevýhody (otevřená otázka)	Klady: časová flexibilita, klid na práci, úspora času Zápory: absence sociálního kontaktu, hranice práce vs. soukromí

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci režim střídání home office s prací v kanceláři podporují. Nejvíce z nich by vyhovovalo docházení na pracoviště 3× týdně. Současně však zaměstnanci za jednu z hlavních nevýhod konceptu v rámci otevřených odpovědí v dotazníku označili snížený sociální kontakt s kolegy. Z výsledků proto vyplývá, že míra kombinace práce z domova a na pracovišti je individuální a může se u zaměstnanců i v různých životních etapách měnit (např. nový kolega přicházející do týmu, zaměstnanci s malými dětmi). Lze shrnout, že je důležité, aby si každý pracovní kolektiv zvolil pro něj vhodnou míru docházky na pracoviště. Výhodou konceptu smart office v tomto směru je, že zaměstnanec může po rezervaci kancelář navštívit i mimo dedikované dny pro jeho tým. Sociální kontakt lze také podpořit organizací neformálních skupinových online schůzek. Nastavení vhodné míry sociálního kontaktu lze označit za klíčový aspekt rozhodující o vnímání smart office u pracovníků. Celkové výsledky výzkumu by proto měly obsahovat formulaci doporučení ve vztahu k tomuto aspektu.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci disponují dostatečným technickým vybavením pro práci. Většina respondentů také uvedla, že jejich domácí podmínky pro práci jsou vyhovující. Zaměstnanci pozitivně hodnotili systém rotace, který shledávají spravedlivým. Výsledky z dotazníku neindikují, že by docházelo ke ztrátě motivace k práci. Celkově lze shrnout, že zaměstnanci vnímají koncept smart office pozitivně. Liší se však v hodnocení nastavení některých z jeho současných parametrů, nejvýrazněji míry docházení na pracoviště. Manažeři by si měli být individuality vědomi a v tomto směru využívat flexibilitu konceptu. Vhodné se jeví formulovat v závěrech výzkumu doporučení ve vztahu k výkonu manažerské pozice v konceptu smart office, a to konkrétně s důrazem na oblast plánování a řízení a udržení motivace zaměstnanců.

## Vyhodnocení rozhovorů

V první části proběhl výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů na vybrané skupině zaměstnanců s cílem získat základní informace a souhlas s pozorováním. Dále v návaznosti na dotazníkové šetření byly provedeny rozhovory se zaměřením na výhody a problémy spojené se smart office řízením. Cílem rozhovorů bylo získat dostatečně detailní informace, vzájemné souvislosti a identifikovat příčiny slabých míst, aby bylo možné oblast řízení smart office vyhodnotit a stanovit relevantní závěry. Detailní popis výběru populace a sledovaného období je součástí kapitoly 2.4 Metodický postup. Celkem byli osloveni 3 vedoucí pracovníci z různých oddělení v bance a 9 pracovníků v návaznosti na odpovědi v dotazníkovém šetření. Pro potřeby výzkumu a diplomové práce byla na přání zaměstnanců data anonymizována.

Pro účely vyhodnocení pohovorů byly zaznamenány jednotlivé výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky a současně vzájemně porovnány. Rozhovor byl soustředěn na tři hlavní oblasti – podmínky pro smart office řešení; nastavení systému rotace; podpora a řízení zaměstnanců.

### Podmínky pro smart office řešení

Cílem otázek v této oblasti bylo ověřit zda, že zaměstnanci mají dostatečnou technickou a systémovou podporu a prostředky ze strany banky k výkonu práce. Což by mělo být zajištěno hardwarovým a softwarovým vybavením pracovníků ve formě notebooku, mobilního telefonu, komunikačních aplikací (Skype, MS Teams, atd) a dále přístupem do firemní sítě (VPN) zajišťující bezpečné předávání informací.

Dle vyjádření **manažera provozních služeb (2021)** implementaci smart office řešení v roce 2020 ovlivnilo více faktorů, klíčová byla covid situace v České republice a nastavená pandemická opatření, která významně ovlivňovala způsob provádění určitých aktivit. Totožnou odpověď uvedl jak manažer platebních služeb (2021), tak i manažer interního auditu (2021). Manažer provozních služeb (2021) dále poukázal na fakt, že v návaznosti na pandemická opatření bylo nezbytně nutné, aby se okamžitě provedla analýza procesů, které se dají provádět o domova, aniž by generovaly pro banku rizika a současně zajistit pracovní nástroje pro všechny zaměstnance, aby mohli pracovat mimo kancelář. Dle vyjádření manažera provozních služeb (2021) na analýze procesů již pracovali a díky mimořádné situaci se jednalo o prioritní činnost, která byla provedena okamžitě a současně bylo požádáno o vybavení pracovními notebooky. Manažer potvrdil, že vybavení notebooky proběhlo velmi rychle. Někteří zaměstnanci již notebooky používali a ostatní pracovníci dostali notebooky v rádech několika dní nebo jednotek týdnů. Současně bylo důležité zajistit systémovou podporu a počítače vybavit potřebným softwarem pro práci z domova. Jednalo se o instalaci VPN klienta, který umožňuje bezpečné připojení počítače do internetové sítě, kdy je veškerá komunikace šifrována. Samotná instalace VPN byla bezproblémová a probíhala téměř automaticky, jen bylo nutné dodržet podmínku, aby byl zaměstnanec přihlášen s počítačem v interní síti banky, což znamenalo, že instalaci není možné provést například doma. Všichni zaměstnanci měli k dispozici služební mobilní telefon, aby byli během pracovní doby vždy k zastížení nebo mohli používat vlastní zařízení s příspěvkem zaměstnavatele. Každý telefon je vybaven stejným tarifem pro volání a obsahuje také balíček datových služeb, který je dostatečný ke čtení emailu a komunikaci přes chytrý telefon.

Odpovědi manažerů se ve velké části informací vzájemně shodovali, ale v některých případech byly identifikovány určité odchylky. **Manažer platebních služeb (2021)** uvedl, že v rámci procesu vybavení notebooky nebyl problém a vše fungovalo dle předem stanoveného harmonogramu. Důležité je zmínit, že se jednalo o nové notebooky. Na druhou stranu manažer poukázal na osobní zkušenost se svým pracovním notebookem, který měl přibližně dva roky. V období, kdy se již plně přešlo na smart office a počty strávených dní pro práci z domova byly

vyšší, než se původně plánovalo, což bylo způsobeno pandemickou situací, přestal manažerovi fungovat jeho notebook. Očekával, že banka zajistí okamžitou výměnu za zápůjční notebook po dobu opravy, ale byl velmi nepříjemně překvapen, když mu bylo oznámeno, že ho bude kontaktovat servisní technik, který za ním přijede do kanceláře a notebook mu opraví. Samotná oprava probíhala v kanceláři následující den a technik zjistil, že není schopný na místě počítač opravit, což manažer komentoval slovy: „*překvapuje mě, že tak velká společnost není schopná zajistit zápůjční notebook pro mimořádné situace a nejsou tyto případy ošetřeny SLA (Service Level Agreement) s dodavateli IT techniky*“.

Poslední dotazovaný **manažer interního auditu (2021)** měl dle svých slov přechod na práci z domova jednoduchý. Všichni pracovníci interního auditu byli standardně dlouhodobě vybaveni notebooky a díky pracovní náplni měli auditoři zkušenost s prací z různých lokalit i domova, což vyplývalo z povahy jejich práce, protože hodně cestovali v rámci celé České republiky. Současně pro tuto flexibilitu byly uzpůsobené interní předpisy a systémy banky plně zajišťovaly dostupnost a bezpečnost informací. Jediné, na co manažer upozornil, bylo období, kdy nebyla stabilita VPN optimální a při velkém zatížení určitým uživatelům padalo připojení a museli se znovu přihlašovat. Nikdy se nestalo, že by byl uživatel dlouhodobě nedostupný, ale bylo pro něj nepříjemné se opakovaně během dne připojovat do sítě. Dle vyjádření manažera se jednalo o krátkodobý problém, který byl již vyřešen. Dále manažer zmínil, že se připojení VPN automaticky po 10 hodinách spojení odpojí. Jedná se o požadovanou funkcionalitu, která zajišťuje, že uživatelé zbytečně nepřetěžují VPN. Vychází se z předpokladu, že při práci z domova zaměstnanci nepracují déle než 10 hodin a často si nevypínají pracovní notebook, čímž zatěžují VPN síť, a proto dochází k automatickému odpojení.

Celkově lze shrnout, že všichni manažeři pozitivně hodnotí rychlé zajištění pracovních notebooků pro zaměstnance, kterým povaha práce umožňovala pracovat z domova, a již existující technologie, bezpečnostní opatření a systémy umožňující zabezpečený přenos dat (zejména VPN). Na druhou stranu manažer platebních služeb upozorňoval na problém spojený s opravou staršího notebooku, což bylo způsobeno prioritou banky zajistit notebooky pro zaměstnance, kteří je neměli a pracují s tzv. pevnými stanicemi. Čímž došlo v určitou chvíli k momentu, kdy měla banka všechna zápůjční zařízení využívaná a nebylo možné si půjčit náhradní notebook. V této přechodné době byla pro banku několikadenní nedostupnost pracovníka akceptovatelná.

### **Nastavení systému rotace**

Cílem druhého okruhu otázek bylo ověřit, zda je systém práce z domova spravedlivě aplikovatelný, flexibilní dle potřeby zaměstnanců, nadřizovaných a současně existují srozumitelná pravidla pro jejich využívání. Dále bylo cílem ověřit, zda je systém rotace pracovníků funkční a nevznikají konflikty.

V úvodu tématu rotace týmů je důležité zmínit iniciativu útvaru řízení lidských zdrojů, který smart office koncept a aktivity s tím spojené zastřešoval. Krátce po zavedení systému rotace týmů tento útvar organizoval jak informační kampaň pro vedoucí pracovníky, tak i broadcast, na kterém vystoupilo několik zástupců z různých útvarů. Tito zástupci se například podělili o první zkušenosti s individuálními modely organizace rotování lidí, sdíleli úspěchy, ale také informovali o tom, co jim nefungovalo a jak to řešili. V rámci broadcastu se ostatní manažeři mohli aktivně zapojovat do příspěvků, mohli pokládat otázky a sdílet své nápady a zkušenosti.

Dle vyjádření manažerů je systém rotace individuální, záleží vždy na konkrétním manažerovi, jaký systém organizace preferuje, jaký systém vyhovuje jeho podřízeným týmům a jaké procesy dané oddělení vykonává. **Manažer platebních služeb (2021)** popsal několik provozních modelů v rámci systémů rotace. Ve většině případů výkon práce umožňuje rotaci a práci z domova, z tohoto důvodu byl pro každý tým nastaven určitý proces. V prvním týmu byla

polovina zaměstnanců v kanceláři a druhá polovina zaměstnanců pracovala z domova, týmy se střídaly po týdnů. Tento systém je jednoduchý pro organizaci a nekomplikuje potřebu plánování míst k sezení. Současně zajišťuje, že se kolegové z obou skupit fyzicky nepotkají, díky čemuž se snižuje riziko přenosu covid-19 a mitiguje se riziko snížení provozuschopnosti týmu. Pro druhý tým fungoval stejný systém. Ve třetím týmu, s ohledem na vykonávanou činnost, bylo možné, aby pracovníci byli doma maximálně 2 po sobě jdoucí dny. Pak museli být v kanceláři, protože pro výkon jejich práce bylo nutné pracovat s papírovými složkami, které nesmějí odnášet mimo centrálu banky, a které se nedají nahradit elektronicky. Manažer zmínil, že v tomto případě je nutná evidence a rezervace sezení. Na dotaz, zda se vyskytly nějaké komplikace nebo spory ohledně rezervování míst, manažer odpověděl, že po odladění návrhů a připomínek k prvnímu měsíci fungování nyní proces běží bez komplikací. Na začátku se lidé zapomínali zapisovat do excelové tabulky nebo neaktualizovali informace.

**Manažer provozních služeb (2021)** oceňoval, že bylo možné během krátké doby upravit postupy a procesy tak, aby bylo možné kombinovat práci z domova a v kanceláři. Což bylo významným způsobem zajištěno odbouráním závislosti na papírových složkách formou částečné digitalizace dokumentů a jejich skenování. Manažer konstatoval, že: *„lidem vyhovuje mix, kdy nemusí každý den dojíždět, ale pro určité aktivity je lepší je provádět v kanceláři a podle toho si vše plánují“*. Dle manažera má rotační systém každé oddělení nastavené zvlášť, vždy je dáno režimem, ve kterém zaměstnanci pracují, někde pracují na směny atd. Z tohoto důvodu manažer nechal vypracovat interní pravidla, jak pracovat z domova, zejména s ohledem na bezpečnostní postupy, jak se mají chovat a co doma nesmějí dělat. Tento dokument byl vytvořen v reakci na první zkušenosti, kdy zaměstnanci začali plošně pracovat z domova včetně nováčků, kteří neměli zažité všechny pracovní návyky a bylo zde zvýšené bezpečnostní riziko. Současně manažer zmínil, že v případě dvou juniornějších kolegů musel přistoupit k přísnějším opatřením a udělil důtku z důvodu výrazného poklesu jejich výkonnosti. Nicméně manažer zdůraznil, že se jednalo o výjimky, které byly ošetřeny a v celku je systém velmi funkční.

**Manažer interního auditu (2021)** systém rotace hodnotil jako funkční a bezproblémový. Před spuštěním rotace bylo důležité vymyslet jednoduchý a spravedlivý systém střídání týmů, aby některé týmy systematicky neobsazovaly nejoblíbenější místa a blokovaly sezení ostatním. Proto byla vydefinována základní pravidla pro rotování týmů, týmy se střídaly podle dnů v kanceláři a míst k sezení. Pro přehlednou evidenci byla vytvořena jednoduchá tabulka v MS Excel, která obsahovala data kde, kdy, kdo sedí. Na další záložce souboru byla uvedena pravidla pro rezervaci a rotaci sezení. Na poslední záložce byla uložena mapa s rozložením míst k sezení a umístění jednotlivých místností, které mají pracovníci interního auditu k dispozici. Za aktivní používání tohoto souboru a jeho dodržování jsou primárně zodpovědní vedoucí týmů. Manažer zmínil, že první týden nebo druhý týden po spuštění systému rotování někteří zaměstnanci zapomínali svá místa rezervovat k sezení a následně spoléhali na to, že na to nikdo nepřijde, ale tento nešvar byl velmi rychle odstraněn.

Z informací týkajících se hodnocení systému rotace lze vyvodit, že všichni manažeři vnímají systém jako funkční a velmi flexibilní. Je na každém z nich, aby rozhodl, jaký provozní model rotace týmu nastavit s ohledem na potřebu týmu a celého oddělení. Pozitivní efekt mělo vytvoření týmových pravidel pro práci z domova, které zavedl manažer provozních služeb, ale stejně tak ostatní pro systém rotace zavedli interní evidence neboli rezervaci sezení a v případě oddělení interního auditu byly součástí evidence doplňující informace jako jsou pravidla, mapa atd. Nikdo z manažerů se nezmínil, že by přechodem na smart office a rotováním pracovníků v rámci týmů a oddělení vznikaly konflikty nebo bylo nutné řešit spory s kolegy.



Výhodou kombinace práce na dálku může být více času, který by člověk strávil cestováním do a z práce, rozvíjení autonomie lidí a s tím související zvyšující se spokojenost, zvýšená produktivita, nižší fluktuace díky práci z domova – dříve považována za benefit, nyní je považována za součást flexibilní pracovní doby, která opět zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Velmi efektivní jsou neformální online setkávání, například coffee breaks, v průběhu kterých se vztahy s kolegy utužují, využívání například aplikace WhatsApp nebo další jiné způsoby hromadné neformální komunikace.

### **Podpora a řízení zaměstnanců**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, v rámci vedení hybridních týmů vznikají rizikové faktory, výzvy, které souvisejí s faktem, že je část týmu fyzicky v kanceláři a ostatní jsou virtuálně připojeni. Obtížně vzniká a rozvíjí se mezilidská důvěra, zejména pokud je pracovní tým relativně mladý. Dále tak se vytvářejí závěry pouze na základě omezených informací, což vede ke konfliktům a dalším nedorozuměním, snižuje se zaměstnanecká spokojenost a kvalita sdílení informací.

Z tohoto důvodu bylo cílem třetího okruhu otázek ověřit, zda mají vedoucí pracovníci k dispozici dostatečný systém vzdělávání a podpory v oblasti moderních trendů a metod řízení s ohledem na smart office řešení.

**Manažer provozních služeb (2021)** potvrdil, že z jeho pohledu má k dispozici dostatečnou podporu ze strany banky, díky které má určitou kontrolu nad řízením týmů a podřízených. Na pravidelné bázi manažeři získávají report z HR systémů, který obsahuje přehled čerpání dovolené, počty dnů, kdy podřízení pracují z domova a kdy pracují z kanceláře. Dále jsou manažeři informováni o významných výročí v rámci týmů nebo končících školení. Manažer také ocenil v počátcích spuštění smart office řešení podporu ze strany útvaru řízení lidských zdrojů, které organizovalo tříhodinové bloky školení na různé oblasti spojené s problematikou řízení lidí na dálku, komunikace, důvěry a motivace podřízených atd. Manažer oceňoval formu školení, ale i načasování. Na druhou stranu manažer poukázal na slabinu dlouhodobého odloučení týmu, což bylo způsobeno zejména pandemickými opatřeními nežli systémem rotace. Zaměstnanci pracovali z domu ve větším rozsahu, než se plánovalo v rámci smart office řešení. Tato izolace zaměstnanců velmi ovlivňovala propojení kolegů, sdílení informací, ale také neformální komunikace a sdílení zážitků. Manažer provozních služeb organizoval pravidelné týmové schůzky přes Skype, ale i neformální skypové schůzky nazvané e-pauza na kávu, kde probíhala volná diskuse spíše na bázi přátelského rozhovoru. Nicméně i on sám vnímal a měl i stejnou zpětnou vazbu od kolegů, že jim chybí sociální kontakt, společné obědy a čas strávený v kuchyňce. Proto manažer zavedl povinně zapnutou kameru při týmových skypových schůzkách a pokud to pandemická opatření umožňovala, tak se porady plánovaly na den, kdy byli všichni členové týmu nebo oddělení k dispozici, aby se všichni viděli.

**Manažer interního auditu (2021)** navíc zmínil, že byl některé pracovní dny a týdny velmi přetěžován. Hlavní příčinou byla organizace velkého množství skypových schůzek přes Outlook. Pozvánky posílali jak zaměstnanci z celé banky, tak i pracovníci interního auditu, což v období práce z domova, zejména v období pandemie, přetěžovalo kapacitu vedoucích pracovníků. Jako příklad manažer uvedl: *„kolegové dle volných míst v kalendáři posílají pozvánky na skypové schůzky, ale již nikdo nezohledňuje potřebný čas na přípravu ke schůzce, pauzu na občerstvení nebo na toaletu. Velmi často se schůzky o několik minut přetáhnou a pak to ovlivní harmonogram celého dne“*. Toto způsobovalo, že měl manažer některé dny od 8:00 do 15:00 hodin jednu schůzku za druhou, bez jediné pauzy, přestože se snažil jednotlivé žádosti o schůzku prioritizovat a odmítat.

**Manažer platebních služeb (2021)** zavedl tzv. management leans stand up, jedná se o velmi krátké týmové schůzky s cílem rychlého předání informací a pokračování v práci. V daném období došlo k obměně zaměstnanců, která vyžadovala průběžně a častěji sledovat kvalitu práce nováčků, na kterou se musel manažer zaměřit. Jako jeden z hlavních komunikačních kanálů používal firemní Skype nebo MS Teams. Manažer také uvedl jako nejčastější chybu nadřízených při řízení podřízených nejasnou formulaci a komunikaci v hybridním režimu a s tím související delegování úkolů a formulování odpovědnosti, což vedlo k nutnosti oprav, následnému vyjasňování v průběhu plnění úkolů a potřebě dalších kontrol, což je v hybridním režimu mnohem náročnější a ohrožuje kvalitu a stanovené termíny.

Dále z rozhovoru s manažery vyplynulo, že vnímají jako nejtěžší oblasti právě upadající mezilidská propojení, jejichž součástí je informační a vztahová složka. Tyto dvě složky mají být vyrovnané, obecně není žádoucí, aby převažovala orientace pouze na vztahy, a nikoli na výkon nebo obráceně. V hybridních týmech se může stát, že se manažeři orientují na informační složku spíše než na vztahovou a tím dochází k oslabování vztahů. Dále se nesmí zapomínat na komunikaci a její kvalitu a týmové rozhodování. Dále tak součástí komunikace je důležitá kvalita datového přenosu, dostatečně velký monitor, aby se mohli všichni účastníci soustředit na podstatu sdělovaných informací a nerozptylovat technickými problémy nebo omezeními. Součástí jednotlivých schůzek musí být jasná agenda, která je sdílená dostatečně s předstihem, dále by měly být prováděny zápisy ze schůzek a pokud probíhá další diskuse mimo fórum všech zúčastněných, mělo by být zajištěno sdílení těchto informací. V průběhu schůzek je vhodné zapojovat co nejvíce účastníky, zjišťovat jejich názor a dávat jim prostor k vyjádření.

Lze konstatovat, že někteří manažeři vnímají negativně přetížení, nejen jejich, ale i podřízených. Současně vnímají nižší motivaci, které se dá předcházet hledáním příležitostí pro delegování určitých úkolů, zodpovědností, přicházet s novými výzvami. Okrajově manažeři zmiňovali nejistotu ve fungování týmu. Ta je odvozena od důvěry v jedince a následně i tým jako celek, respektive tedy to, jak jsou zaměstnanci schopni plnit úkoly nejen individuálně, ale také společně, jaký mají pracovníci zájem, jak si sdílejí informace a vnímají zodpovědnost za přidělené úkoly. Toto téma bylo pro manažery a vedoucí pracovníky aktuální zejména v počátku zavádění smart office řešení, kdy se museli vnitřně smířit se změnou a začít více důvěřovat kolegům, kteří původně pracovali pouze v kanceláři, vždy byli na očích nadřízenému a v případě potřeby byli okamžitě k dispozici. Další příčinou bylo, že manažer nemá dostatečný přehled o práci kolegů/podřízených, ani čas a prostor je kontrolovat. Proto je důležité vytvořit příležitost pro sdílení výstupů práce jednotlivých lidí a subtýmů, sdílet na čem kdo pracuje, co během dne udělá, k čemu má či nemá dostatečné zdroje a s čím by potřeboval pomoci. V rámci komunikace se nabízí otázka, jaká je správná míra komunikace a jak často porady organizovat, aby týmy neměly pocit, že jsou pod neustálou kontrolou, že se jim nedůvěřuje nebo naopak, že nemají dostatečné informace a chybí jim kontakt.

**V návaznosti na otázky položené v dotazníkovém šetření byl s vybranými pracovníky proveden rozhovor k upřesnění odpovědí.** První specifickou skupinou dotazovaných byli **zaměstnanci, kteří žijí ve společné domácnosti a mají děti v předškolním věku.** Rozhovor byl proveden se třemi pracovníky, kteří byli na pozici specialisty. Shodou okolností všichni měli pracovní poměr zkrácený s ohledem na péči o dítě. Tudíž velikost pracovního dne byla pokrácena a měli větší možnost zajistit si hlídání na zbývající pracovní dny, tak aby práce z domova negativně neovlivňovala jejich pracovní výkon. Na problém zaměstnanci poukázali v případě, že s ohledem na pandemii došlo k uzavření školek a pracovníci se z počátku snažili skloubit práci z domova i s hlídáním. Zmiňovali, že v průběhu tohoto období měli zaměstnanci maximální podporu nadřízených. Dle vyjádření zaměstnanců se všichni jednoznačně shodli na závěru, že není z dlouhodobého hlediska možné takto pracovat, jen výjimečně během roku.

Zaměstnanci využili možnost tzv. ošetřovného, které bylo umožněno v době uzavření škol pro zaměstnance starající se o děti do 10 let po dobu trvání mimořádných opatření. Mimo preventivní opatření zaměstnanci oceňovali možnost využití práce z domova, kdy mohli skloubit pracovní a nepracovní aktivity.

Druhou skupinou byli dotazovaní, kteří mají **děti ve školním věku**. V tomto případě je nutné zmínit, že mimo mimořádnou pandemickou situaci tito pracovníci neměli problém pracovat z domova, spíše naopak stejně jako skupina pracovníků s dětmi v předškolním věku oceňovali možnost kombinace práce v kanceláři a doma. V případě pandemického opatření a uzavření škol, kdy došlo k distanční výuce, se pro zaměstnance práce z domova velmi zkomplikovala. Celkem byli dotázáni čtyři zaměstnanci, kteří měli doma děti ve školním věku.

- V prvním případě zaměstnanec zmínil, že se v některých případech stávalo, že byla datová linka přetížená, zejména pokud mělo dítě školní výuku, která probíhala přes aplikaci MS Teams, a současně měl zaměstnanec skypovou schůzku, v rámci které musel sdílet dokumenty nebo mít zapnutou kameru.
- Druhý zaměstnanec potvrdil, že datovou linku mají dostatečně stabilní a přizpůsobenou na vyšší zatížení, ale poukázal na problém spojený s nutností nákupu notebooku pro druhé dítě, které bylo také ve školním věku. V období pandemie, kdy se přešlo velmi rychle na distanční výuku a nejen rodiče, ale také firmy začaly nakupovat výpočetní techniku, která velmi rychle přestala být k dispozici na trhu. Zejména chyběly cenově dostupné modely notebooků. Z počátku notebook využívali oba sourozenci, ale pokud byla výuka ve stejný čas, musel se provizorně použít velmi starý počítač, u kterého byla dle slov zaměstnance výuka pro děti noční můrou a nedovedl si představit, jak tuto situaci řešili rodiče, kteří doma nemají dostatečné zázemí a finanční prostředky na nákup výpočetní techniky.
- Poslední dva zaměstnanci zmínili, že bylo náročnější zajistit pro sebe a své děti studijní a pracovní prostor tak, aby se vzájemně nerušili, přestože se jednalo o byty s větší rozlohou a více místnostmi. Nikdo nepředpokládal, že bude probíhat školní výuka distančně a home office bude aplikován v takovém rozsahu, protože to vyžadovala mimořádná pandemická opatření. V běžném pracovním životě by tato situace neměla nastávat.

Dalším dotazovaným byl zaměstnanec, který odpověděl, že **nemá dostatečnou vnitřní motivaci pro plnění úkolů**. Jednalo se o juniornějšího zaměstnance, který uvedl, že neustále odkládal důležité úkoly a primárně se věnoval drobnostem administrativního charakteru nebo se rozptyloval aktivitami, které nesouvisely s pracovní náplní. Zaměstnanec také zmínil, že v některých případech nevěděl, jak nejlépe vyřešit konkrétní úkol a nechtěl se rovnou obracet na nadřízeného. Neustálým odkládáním došlo k tomu, že se pracovní úkoly nahromadily a on musel po večerech a víkendu pracovat, aby dodržel termíny. Po této zkušenosti a radě nadřízeného si zaměstnanec úkoly začal rozdělovat na jednotlivé kroky s jasně nastavenými termíny tak, aby sám sebe motivoval a pokud si nebyl jistý řešením, obrátil se o radu také na své kolegy nebo nadřízeného. Dle vyjádření zaměstnance se tento postup osvědčil a donutil pracovníka nenechávat práci na poslední chvíli.

Posledními dotazovanými byly **zaměstnankyně, které uvedly, že na práci a soustředění doma nemají dostatečný klid**. Obě dotazované v rámci rozhovoru uvedly, že home office oceňují, ale v omezeném množství. Pokud jsou doma v týdnu častěji, dochází k situaci, kdy se očekává, že zastanou většinu aktivit, a to nejen práce spojené se zaměstnáním, ale také, že vyperou, uvaří a postarají se o rodinu.

## Výstupy z rozhovorů – manažeři

Z provedených rozhovorů vyplynula některá potenciálně silná a slabá místa v dosavadní implementaci smart office konceptu. Rozhovory s manažery přinesly následující hlavní podněty pro formulaci závěrů výzkumu.

Tabulka 3: Hlavní zjištění rozhovorů s manažery

Diskutovaná oblast	Pozitivní zjištění	Negativní zjištění
Podmínky pro smart office řešení	Provedeny analýzy procesů, které lze provádět z domova Bezproblémový proces vybavení technikou Fungující VPN připojení	Prodlevy při řešení poruch stávajících notebooků
Nastavení systému rotace	Individuální systém rotace pro každé oddělení je správný a vyhovující přístup Zavedení interních pravidel oddělení k rotacím (rezervační systém míst)	Pokles výkonnosti u některých převážně juniorních kolegů
Podpora a řízení zaměstnanců	Podpůrné aktivity ze strany HR oddělení (broadcasty, školení, podpůrné materiály) jsou dostatečné a kvalitní Report z HR systémů (dovolené, home office) je dostačující	Dlouhodobé odloučení týmu (covid-19) Upadající mezilidská propojení a vztahová složka Přetížení častými navazujícími schůzkami

Zdroj: vlastní zpracování

Podněty získané během rozhovorů s manažery byly analyzovány. Je třeba rozlišit, které komentáře manažerů se týkají dlouhodobého fungování konceptu smart office, a které z nich byly ovlivněny mimořádnou situací během pandemie covid-19 a do jaké míry. Pozitivní zjištění týkající se nastavení systému rotace a podpory, řízení zaměstnanců lze vnímat plně v souvislosti s implementací smart office. Podmínky pro toto řešení byly výrazně ovlivněny pandemickou situací, během které celospolečensky vzrostla potřeba práce z domova ústící v problémy s dodávkami nových notebooků a kvalitou datového připojení. Je proto pozitivním zjištěním, že banka byla i přes tyto okolnosti schopna přechod na práci z domova bez větších problémů zrealizovat.

Na negativní zkušenost jednoho z manažerů s IT podporou během řešení poruchy počítače je třeba nahlížet jako na případný systémový problém. V kontextu dalších zjištění realizovaného výzkumu v oblasti vybavení IT technikou lze však konstatovat, že se jedná o ojedinělý případ. Dotazníkové šetření neodhalilo vážné technické komplikace u zaměstnanců během práce na dálku. Je také třeba uvést, že v bance funguje standardní proces řešení servisních požadavků, včetně poruch notebooků. Problémy s technikou jsou řešeny individuálně, přičemž v první řadě dochází k diagnostice a následně ke snaze opravit zařízení než jen provést okamžitou výměnu. Pandemická situace vyžadovala práci z domova, zatímco v konceptu smart office lze kancelář kdykoli dobrovolně navštívit, čímž lze snadněji řešit a konzultovat problémy s technikou fyzicky, a to včetně návštěvy odborníků v tzv. „IT ordinaci“ v dedikované dny.

Z výsledků rozhovorů uvedených v tabulce 3 vyplývá, že není nutné formulovat žádné doporučení v oblasti technické vybavenosti a přípravy na smart office, protože v tomto ohledu nebyla identifikována žádná systematická negativní zjištění.

Pokles výkonnosti byl identifikován manažerem v konkrétním případě a individuálně kázeňsky řešen domluvou. V kontextu dalších zjištění výzkumu se nejedná o systematický problém.

Absence sociálního kontaktu (umocněná situací během pandemie covid-19) je potenciálním systematickým slabým místem a rizikem v kontextu smart office. Nedostatek sociálních kontaktů byl indikován i polovinou respondentů v provedeném dotazníkovém šetření během první části výzkumu. Přetížení navazujícími schůzkami lze shodně označit za zjištění systémového charakteru. Závěrečná doporučení výzkumu se proto musí zaměřit na oblast sociálního kontaktu v souvislosti s těmito zjištěními.

### **Výstupy z rozhovorů – zaměstnanci (v návaznosti na dotazníkové šetření)**

Hlavní výstupy rozhovorů se zaměstnanci lze shrnout do následujících bodů:

Tabulka 4: Hlavní zjištění rozhovorů se zaměstnanci

<b>Diskutovaná okolnost</b>	<b>Negativní zjištění</b>
Děti v předškolním věku	Covid-19: obtížné skloubení práce z domova s hlídáním dětí
Děti ve školním věku	Covid-19: přetížení dat, nedostatek prostoru po všechny členy domácnosti, nedostatek výpočetní techniky pro všechny členy domácnosti
Dostatečná motivace	Odkládání hlavních pracovních úkolů, neznalost/neochota oslovit manažera o radu
Dostatečný klid	Home office v omezeném množství, jinak jsou očekávání zastat i domácí práce

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory se zaměstnanci navazovaly na dotazníkové šetření. Na základě analýzy informací z těchto rozhovorů lze konstatovat, že většina z nich má individuální charakter. Problémy zmíněné zaměstnanci v souvislosti s kombinací práce z domova společně s hlídáním dětí byly způsobeny výjimečnou situací pandemie covid-19. Dle dalších zjištění výzkumu, a i z odpovědí těchto zaměstnanců, vyplývá, že jedním z hlavních pozitiv smart office konceptu je jeho flexibilita a možnost skloubit pracovní a osobní život.

Zjištění týkající se snížené motivace pracovat u jednoho z pracovníků je sice individuální, poukazuje však na skutečnost, že role manažera v konceptu smart office je důležitá a je třeba podřízené řídit takovým způsobem, aby k podobné situaci ideálně nedošlo, zaměstnanec měl potřebnou kontinuální podporu a vždy věděl, na koho se obrátit. Z výstupu rozhovorů a informací uvedených v tabulce 4 proto vyplývá, že by se závěrečná doporučení měla zaměřit na způsob výkonu práce manažerů speciálně v konceptu smart office, a to zejména ve vztahu k plánování a řízení zaměstnanců.

Diskutovaný problém časové dotace a rozložení podílu home office a práce v kanceláři lze vnímat individuálně. Jak ukazují výsledky dotazníkového šetření, preferované dny v kanceláři se liší. Výhodou smart office konceptu je možnost individuálního nastavení systému rotace v týmech dle potřeb. Z těchto informací vyplývá, že by se závěrečná doporučení měla týkat i této oblasti a navrhnout jako součást jasných pravidel pro chování v kanceláři a doma tak, aby byly jasně stanoveny mantinely pracovního a osobního života.

### 3.3.3 Porovnání výsledků práce s již publikovanými doporučeními

V rámci této kapitoly se zaměříme na porovnání identifikovaných výsledků a poznatků zjištěných během praktické části této práce. Porovnáme získané informace z aplikovaných metod pozorování, dotazníkového šetření a rozhovoru s již publikovanými závěry autorů zmíněných v teoretické části této práce.

Z pohledu týmovosti a inovace Koubek (2012, s. 271) uvádí používané metody ve firmách jako je například skupinové cvičení, workshop a metoda brainstorming stimuluje inovativní nápady. Vedení interního auditu na základě vstupních informací z odboru lidských zdrojů, který zastřešoval proces implementace smart office řešení v bance, zorganizovalo před spuštěním smart office procesu několik interních schůzek. Cílem těchto schůzek bylo vytvořit co nejvhodnější model pro jednotlivé týmy včetně způsobu komunikace a podpory všech pracovníků, což bylo úspěšně realizováno za použití metody brainstormingu. Na základě navržených řešení vedoucími týmů byl vybrán a vytvořen nejvhodnější operativní model smart office řízení. Dále byl vytvořen pomocný plánovací přehled s doplňujícími informacemi a samozřejmě byla zajištěna komunikace těchto novinek do jednotlivých týmů.

Součástí zavádění nových procesů je důležité poskytnout dostatečné **informace, podporu a vzdělání**. Koubek (2012, s. 270) zmiňuje jako jednu z metod vzdělávání mimo pracoviště metodu přednášky spojené s diskusí. Z rozhovorů s manažery a vedoucími pracovníky vyplynulo, že banka zajistila pro každého vedoucího pracovníka možnost účastnit se vybraných školení týkajících se problematiky spojené se smart office. S ohledem na flexibilitu, co nejjednodušší dostupnost vedoucím pracovníkům a manažerům a epidemiologickou situaci byly jednotlivé bloky školení organizovány přes Skype ve formě přednášek a společných diskusí k jednotlivým bodům. Školící bloky se například věnovaly vedení hybridních týmů s cílem efektivně připravit tým na nový styl práce s dopadem na vzdálenou spolupráci, vztahy a pracovní výkon. Důležité je nezapomínat na fakt, že bylo důležité, aby vedoucí pracovníci sdíleli se svými podřízenými znalosti a informace, které si ze školení odnesli. Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že podpora ve vzdělávání, předávání informací a připravenost na nový proces, jsou pozitivně hodnoceny jako fungující a dobře nastaveny.

**Řízení hybridních týmů** klade na manažery řadu výzev. Leeová (2014, s. 4) popisuje, že takoví manažeři musí být schopni řídit členy týmu, kteří jsou v tu dobu na pracovišti a současně komunikovat a řídit zaměstnance, kteří pracují na dálku. Banka z pohledu řízení hybridních týmů spolupracovala s poradenskou společností QED Group, která zajišťovala pro vedoucí pracovníky zmiňovaná školení. V rámci školení byly mimo jiné poskytovány rady a doporučení, jak efektivně týmy řídit a všichni účastníci měli dostatečný prostor pro své dotazy a následnou diskusi. Současně také společnost Workplaceless (2020, online) poukazovala na rizika spojená s hybridním nastavením spolupráce, které formuluje jako výzvy. Jako první z výzev autoři uváděli postupné využívání práce na dálku bez investování do školení zaměstnanců, čehož se banka vyvarovala.

Za druhou výzvu Workplaceless (2020, online) označil nedostatečné **vedení** z pohledu chápání, jak se věnovat vzdálené práci a jak následně ve skutečnosti vypadá. Současně Šikýř (2014, s. 112) uvádí, že pro smysluplné **řízení pracovního výkonu** je důležité, aby nadřízený podřízeným dostatečně srozumitelně specifikoval, co od nich očekává (obsah práce) a čeho mají zaměstnanci dosáhnout. V této oblasti je velké riziko snížené motivace lidí a nedostatečná podpora a vedení ze strany nadřízených. Nicméně ve sledovaném útvaru interního auditu bylo na základě dotazování potvrzeno vedoucími pracovníky i podřízenými, že podřízení dostávali jasná zadání a byli schopni je bezproblémově plnit. Zaměstnanci vnímají možnost práce z domova jako benefit, a to je motivuje odvádět práci z domova co nejlépe. Dalším faktorem je, že zaměstnanci banky jsou zvyklí pracovat samostatně a disciplinovaně. Někteří manažeři

zmiňovali, že na začátku měli obavy, jaké bude pracovní nasazení a přístup podřízených, ale byli příjemně překvapeni. Zaměstnanci byli vždy dostupní na telefonu, e-mailu nebo Skypu a přidělené úkoly plnili v požadované kvalitě a termínech. Pouze ve výjimečném případě u juniorních pracovníků byl řešen pokles výkonnosti.

Na druhou stranu z výzkumu vyplynula slabina **dlouhodobého odloučení týmu**, což bylo významně ovlivněno pandemickými opatřeními než systémem rotace. Zaměstnanci pracovali z domu ve větším rozsahu, než se plánovalo, a izolace zaměstnanců ovlivňovala jejich propojení, sdílení informací a také neformální komunikaci. Na tuto problematiku upozorňuje Fabiánová a Dobešová (2020, online), kdy může při práci v hybridním týmu docházet k upadání mezilidských propojení a týmová komunikace by měla být nastavena nejen s ohledem na sdělování pracovních záležitostí, ale vnímána také jako prvek utužující kolektiv. Jako opatření manažeři organizovali nejen pravidelné týmové schůzky přes Skype, ale i neformální skypové schůzky nazvané e-pauza na kávu, které probíhaly na bázi přátelského rozhovoru. Také Armstrong s Taylorem (2015, s. 181) uvádějí, že pracovní prostředí tvoří způsob, jakým mezi sebou komunikují nadřízení i kolegové.

Další faktor pracovního prostředí ovlivňující výkonnost pracovníků zmiňuje Newport (2016, s. 12). Pokud bude mít člověk dostatečný a pravidelný **časový prostor pro svoji práci a soustředění** bez jakéhokoliv přerušování, dosáhne požadovaného výsledku. Současně Kociánová (2010, s. 184) uvádí, že psychické rozpoložení zaměstnance může být ovlivněno pracovní zátěží a stresem, který může pramenit z **intenzity práce a časového tlaku**. Z výzkumu vyplynuly dvě oblasti, které je vhodné zmínit. První se týkala přetěžování kapacit manažerů, kteří dostávali velké množství skypových schůzek na sebe vzájemně navazujících, ale manažer již neměl časový prostor pro přípravu, pauzu na občerstvení nebo si jen tzv. odskočit. Druhou významnou oblastí byl časový prostor a klid na soustředění. Zaměstnanci velmi oceňovali, že si v běžném režimu smart office mohou rozložit práci tak, aby jim maximálně vyhovovala, ale také s přihlédnutím k faktu, že jsou dostupní ostatním kolegům. Specifickou skupinou byli pracovníci, kteří mají doma děti a ve spojení s epidemiologickými opatřeními bylo náročnější pracovat z domova. Nicméně v případě běžných podmínek si pracovníci mohli nastavit takový režim, aby měli doma klid pro svoji práci a nebyli nikým rušeni. Důležitým prvkem pro nadřízené i podřízené bylo efektivní plánování úkolů včetně průběžné aktualizace. Výsledkem bylo dodržování termínů úkolů, kvality výstupů a minimalizace přetížení kapacit.

Z výzkumu Dittmann Consulting, (2020, s. 6) vyplývá, že lidé oceňují vhodnou kombinaci práce z domova a na pracovišti. Šetření Ministerstva práce a sociálních věcí (2020, s. 22) doplňuje jako hlavní pozitiva zejména úsporu času na dojíždění, možnost pracovat při zdravotní indispozici či pracovat z jakéhokoliv místa, možnost nastavení flexibilního režimu, zajištění péče o členy rodiny nebo trávení času s rodinou. To vše se potvrdilo také z provedeného výzkumu v rámci této práce. Naopak jako nevýhodu zaměstnanci zmínili prolínání pracovního a soukromého času, kdy se doporučuje dodržovat stanovenou pracovní dobu a mimo ni nevyřizovat služební telefonáty nebo e-maily a umět si oddělit soukromou část dne od pracovní doby.

### 3.4 Doporučení na základě výsledků výzkumu

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že smart office řešení bylo ve vybrané společnosti efektivně implementováno bez velkých komplikací a jednotliví zaměstnanci a manažeři se se změnou velmi rychle sžili. Celkově považují proces za funkční. Nicméně je důležité zmínit, že během provedeného výzkumu byly identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, a které mohou pomoci zlepšit oblast spolupráce, komunikace a plánování.

Z tohoto důvodu byla specifikována následující doporučení.

V týmech, kde probíhá systém rotace a střídají se jednotliví pracovníci, je doporučeno vytvořit **pravidla pro chování v kanceláři**, jak se chovat během pracovní doby a jak při odchodu domů. Do tvorby níže zmíněných pravidel je vhodné zapojit samotné pracovníky, aby si pravidla vzali za své a všem dostatečně vyhovovaly.

- Svě místo si rezervujte vždy dopředu a pravidelně aktualizujte rezervační tabulku.
- Vždy uklízejte při odchodu pracovní stůl (na stole nenechávat žádné osobní ani pracovní věci, klávesnici, myš, nádobí, dokumenty atd.).
- Konzumace potravin možná pouze ve vyhrazených prostorách (zejména je zakázána konzumace aromatických jídel na pracovním místě).
- Při vyřizování pracovních hovorů brát ohled na kolegy. Pokud jsou delší nebo soukromé, používat vyhrazené prostory ve formě telefonních budek nebo zasedacích místností.
- Při soukromých hovorech v kanceláři ve více lidech brát ohled na pracující kolegy a nebýt při komunikaci hluční.
- Podporovat možnost individuálního nastavení systému rotace v týmech dle potřeb, ale současně mít jasně stanoveny mantinely pro pracovní a osobní život.

**Sociální kontakt** je velmi důležitý a s ohledem na pandemická opatření je třeba ho co nejvíce podporovat například sdílením úkolů a organizováním nepracovních aktivit. Neformálně řečeno tmelením kolektivu například v rámci CSR aktivit (Corporate Social Responsibility neboli společenská odpovědnost firem) pomáhat uklízet Česko, podporovat neziskové organizace atd.

Další důležitou oblastí je **komunikace**, která probíhá v různé formě a má svá specifika. Z tohoto důvodu se doporučuje nastavit vhodná pravidla pro elektronickou komunikaci prováděnou přes Skype nebo MS Teams. Doporučuje se přehodnotit nastavená pravidla společně s týmem, najít správnou míru komunikace a pokud to nebude fungovat, přehodnotit a zkusit něco nového. Více komunikovat, více se ptát, co kolegové dělají, zda všemu všichni rozumí.

- Pravidelně organizovat týmové schůzky, agendu schůzky posílat s předstihem.
- Všichni mít zapnutou kameru, aby byli pracovníci a jejich reakce během schůzky vidět.
- Průběžně se ujišťovat, že kvalita spojení je v pořádku.
- Aktivně oslovovat a zapojovat do diskuse účastníky. Vymýšlet originální otázky na začátku týmových schůzek, ne pouze: „Jak se máte?“.
- Provádět krátký zápis ze schůzky. Zejména v případě, že se ne všichni kolegové mohou jednání zúčastnit, v případě potřeby rozdělit úkoly a stanovit termíny jejich splnění. Pokud po schůzce proběhne neformální rozhovor s omezeným počtem pracovníků a vyplynou z rozhovoru další podstatné informace, je vhodné je doplnit také do zápisu, aby měli všichni kolegové k dispozici stejné informace.
- Kontaktovat telefonicky přes Skype/MS Teams kolegy pouze v případě, že mají volnou kapacitu. V případě potřeby posílat zprávy.
- Pokud se jedná o prioritní požadavek a kolega má jednání, poslat zprávu s označením „urgentní“.



- Z pohledu efektivní komunikace a nepřetěžování pracovníků se doporučuje nastavit správně notifikace v telefonech, domluvit si s kolegy a svým týmem čas, kdy budou všichni k dispozici.

Součástí komunikace a sdílení informací jsou důležitá **osobní setkání**, kolegové by se měli pravidelně osobně vidět například v rámci týmové porady. Doporučuje se důležité schůzky organizovat dle přítomnosti pracovníků v kanceláři, čímž se minimalizují nedorozumění, zlepšují se sociální vztahy na pracovišti a sdílení informací je efektivnější. Současně bývají osobní schůzky více dynamické, účastníci mají oční kontakt, mohou sledovat řeč těla a mimiku, neformálně se vidět a probrat i jiné než pracovní věci. V podstatě lze říci, že cílem je být spolu tak akorát, což znamená, že vždy musejí být brány v potaz specifika a potřeby každého týmu individuálně. Mimo jiné je vhodné pro posílení týmového ducha zavést týmové rituály ve formě oslav narozenin nebo svátků, krátkých online schůzek a společného posezení.

Nesmí se také opomínat na **pravidla, jak se chovat doma**. Tyto pravidla musejí být jasná, srozumitelná a jednoduchá. Ve velkých korporacích se práce z domova nazývá home office, ale je důležité zdůraznit, že pokud někdo čerpá home office, že se nejedná o dovolenou nebo jinak zkrácenou pracovní dobu, ale skutečně o výkon práce z domova. Proto se doporučuje jasně vymežit povinnosti, pracovní dobu, dostupnost jednotlivých pracovníků a komunikační kanály. V hybridním modelu se doporučuje stanovit oficiální pracovní dobu, ale také dobu, kdy je možné volat a odpovídat na emaily. Pokud nebudou pravidla nastavena, je zde riziko, že pracovníkům začne splývat pracovní a soukromý čas, což dříve či později může vést k přepracování nebo dokonce vyhoření pracovníka. Dalším rizikem je zhoršení zdravotní kondice, která může nastat při dlouhodobém sezení u počítače s omezeným pohybem, zejména při práci doma, kdy se lidé snaží izolovat od okolí, aby měli dostatečný klid pro svoji práci. V tomto případě se doporučuje dělat pravidelné přestávky, protáhnout se, projít se po bytě, dojít si do kuchyně a dodržovat pitný režim.

Důležitou oblastí je také proces **plánování**, který je během aplikování smart office řešení důležitý, a to zejména pokud dochází k rozsáhlejším omezením jako bylo v případě pandemie. V těchto případech je podstatné, aby měl vedoucí pracovník dobrý přehled o všech aktivitách svých podřízených, zda jsou tyto aktivity plněny ve stanovených termínech, zda mají všichni potřebné podklady a informace. Zde platí pravidlo, že vedoucí šetří čas tím, že umí správně naplánovat jednotlivé aktivity. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník s termíny aktivně pracoval, prioritizoval úkoly dle potřeby a průběžně komunikoval s kolegy a týmem, aby měli všichni přehled a aktuální informace. V rámci plánování je důležité si chytře vybrat činnosti, které se nejlépe dělají v kanceláři a ostatní činnosti, které lze dělat doma.

V rámci systému rotace se doporučuje s odstupem času provést **revizi procesu** s cílem vyhodnotit, zda proces stále vyhovuje většině pracovníků nebo je třeba ho upravit. Doporučuje se nastavení a úpravu tohoto systému provádět společně. Vyhodnotit množství dnů v kanceláři, zda není potřeba je zvýšit nebo snížit tak, aby byl dostatek volných míst k sezení a kolegové se vzájemně nerušili. Systém musí být spravedlivý, transparentní a flexibilní. V případě potřeby aktivně komunikovat se zodpovědným útvarem v bance, v tomto případě odborem řízení lidských zdrojů.

Při práci z domova je podstatná oblast **řízení a motivování** podřízených. Doporučuje se v rámci zadávání úkolů jasně formulovat cíle, které jsou se zaměstnancem probrány a nadřízený se musí ujistit, že pracovník ví, co se po něm chce. V rámci tohoto procesu je samozřejmě brána v potaz také seniorita podřízeného. Zejména v pandemickém období, kdy pracovníci vykonávají svoje pracovní povinnosti z domova, musí nadřízený sledovat produktivitu práce, zda jsou podřízení dostatečně motivováni, neidentifikuje příznaky vyhoření nebo se pracovníci odloučením od kolektivu neodcizují. Všechny tyto faktory pak mohou mít negativní dopad na

produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Nadřízený musí aktivně podporovat, vzdělávat a motivovat své podřízené, dobře je řídit, dávat jim pracovní příležitosti a současně předávat zkušenosti. Při práci z domova se doporučuje, aby nadřízený komunikoval se svými podřízenými nejen v rámci nutných pracovních záležitostí, ale aby si našel čas i na občasné kratší neformální hovory. Tímto způsobem dochází u zaměstnanců k prohlubování pocitu, že nebyli opomenuti, což má pozitivní vliv na jejich spokojenost a celkovou motivaci k další práci. Závěrečná doporučení jsou shrnuta do několika zásadních oblastí a hlavních bodů popsaných v tabulce 5.

Tabulka 5: Hlavní doporučení

Oblast	Hlavní doporučení
System rotace	Vytvořit pravidla pro chování v kanceláři Definovat pravidla a povinnosti práce z domova (home office) Revize procesu – celkové vyhodnocení
Sociální kontakt	Podporovat neformální setkání a nepracovní aktivity Organizování CSR aktivit
Komunikace	Nastavit pravidelná osobní setkání Nastavit vhodná pravidla pro elektronickou komunikaci
Řízení a motivování	Plánování a prioritizace úkolů manažerem Přehled manažera o aktivitách podřízených a pravidelná komunikace s nimi Jasně formulované úkoly a cíle

Zdroj: vlastní zpracování

## 4 Závěr

Společnosti musí kontinuálně reagovat na řadu změn ekonomického, technologického nebo společenského charakteru, které ovlivňují prostředí, ve kterém organizace působí. Vzhledem k tomu, že se každá společnost snaží být co nejvíce konkurenceschopná, dochází i k revizi uplatňovaných pracovních modelů. Společnosti zohledňují jak své potřeby ve vztahu k organizační flexibilitě či optimalizaci nákladů, tak i společenské změny a potřeby zaměstnanců ve vztahu k vnímání firmy samotné jako dobrého zaměstnavatele.

Tématem této diplomové práce byl proto výrazný nový trend ve způsobu práce – tzv. smart office. Smart office je způsob práce, který se začíná uplatňovat v řadě velkých společností a který je postaven na kombinaci práce z domova, sdílení pracovních míst a systému rotace. Koncept smart office přináší firmám i jejich zaměstnancům řadu výhod. Ačkoliv, obdobně jako u každého řešení, jsou tyto výhody doprovázeny i určitými nevýhodami.

**Hlavním cílem diplomové práce** bylo zjistit, jaké jsou současné výhody a nevýhody smart office řešení pro zaměstnance a jeho zaměstnavatele ve finanční instituci. Další specifické cíle byly stanoveny v návaznosti na realizaci výzkumu. Práce měla mimo jiné shromáždit, systematizovat a zkompletovat dosud publikované poznatky týkající se zmiňované problematiky. Cílem práce dále bylo realizovat vlastní výzkum, prostřednictvím kterého by byly získány poznatky a výsledky vycházející z šetření zaměřeného na pracovníky jedné finanční instituce s následnými doporučeními. Předkládanou práci by tak bylo možné vnímat jako reflexi hledání případného způsobu využití smart office řešení.

**Naplnění cíle diplomové práce** bylo dosaženo v první řadě vypracováním teoreticko-metodologické části, která shrnuje dosavadní poznatky v dané problematice. Formou literární rešerše domácích i zahraničních autorů byla přiblížena teoretická východiska vztahující se k charakteristice a aspektům pracovního prostředí. Uvedena byla specifika spojená s různými formami práce na dálku, přičemž osvětleny byly i důležité pojmy související s touto problematikou. Teoretická část se proto věnovala vymezení samotného pojmu práce z domova, tj. home office, a dalším souvisejícím pojmům. Zohledněna byla také legislativní úprava různých forem práce v České republice. Teoretická část dále přiblížila oblasti, které s prací na dálku úzce souvisí. Z tohoto důvodu se zabývala technikami a nástroji řízení pracovního výkonu zahrnující například podoblasti motivace či vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zmapovány a představeny byly také výsledky výzkumů a studií z hlediska smart office. Vzhledem ke skutečnosti, že rozvoj práce na dálku akcelerovala pandemie covid-19, obsahuje teoretická část i informace o tomto období, které zatím nekončí a jeho důsledky jsou stále aktuální i ve vztahu k podnikatelskému a pracovnímu prostředí.

V části práce věnované metodologii byly představeny všechny přístupy, které byly při tvorbě práce uplatněny, a to zejména ve vztahu k její praktické části. Z pohledu teorie byl proto popsán rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem a vysvětleny metody dotazování, pozorování, vedení rozhovoru a využití dotazníkového šetření.

V souladu s cílem diplomové práce byla praktická část věnována zjištění současných výhod a nevýhod smart office řešení ve finanční instituci formou vlastního výzkumu. Úvodem byly popsány základní charakteristiky a informace týkající se zvolené finanční instituce, která patří mezi 4 největší banky v České republice. V březnu roku 2020 musela tato banka efektivně reagovat na mimořádnou situaci spojenou s preventivními opatřeními vlády v souvislosti s pandemií covid-19. Přestože se na počátku předpokládalo, že se bude jednat o opatření dočasného charakteru, bylo později zřejmé, že si zaměstnanci budou muset zvyknout na práci z domova v delším časovém horizontu.

Způsob, jakým se banka dokázala úspěšně adaptovat na tuto mimořádnou situaci s přechodem na práci z domova, akceleroval její úvahy o přechodu k smart office řešení, které bylo později implementováno a v současné době je novým standardem a způsobem práce v této finanční instituci.

Praktická část se v úvodu věnovala zmapování konkrétního nastavení smart office řešení ve zmíněné společnosti. Jednotlivé pilíře tohoto konceptu jsou totiž ve firmách nastaveny s ohledem na specifika dané organizace. Popsán byl proto současný stav a způsob, kterým tato finanční instituce přistoupila k nastavení systému rotace, sdílení pracovních míst a stanovení podmínek práce z domova.

V návaznosti na konkrétní nastavení smart office byly vyhodnoceny možné výhody a nevýhody tohoto konceptu z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Mezi pozitiva práce v režimu smart office byla například zařazena zvýšená efektivita, ať už ze strany firmy, která šetří náklady za kancelářské prostory, tak ze strany zaměstnanců, kteří mohou efektivně využívat pracovní dobu a uspořené čas věnovat rodině nebo jiným mimopracovním činnostem. Dalším podstatným pozitivem tohoto konceptu je jeho role během současné epidemické situace, ve které home office sehrává důležitou roli pro zdraví jednotlivců i celé společnosti.

Analýzou byly určeny i další výhody a nevýhody konceptu smart office, které dále sloužily jako vstupní informace pro přípravu samotného výzkumu a jako podpůrný prvek při vyhodnocování jeho závěrů. Na základě této analýzy bylo také možné předběžně učinit závěr, že **po zvážení všech výhod a nevýhod konceptu smart office, je tento model práce pro zaměstnavatele atraktivním řešením, a to zejména z důvodu, že úspory nákladů společnosti převažují náklady, které musí organizace vynaložit na přechod k tomuto konceptu.**

**Výzkum realizovaný v praktické části** diplomové práce se skládal ze tří na sebe navazujících metod. V prvním kroku proběhly polostrukturované rozhovory s vybranými manažery, které byly vstupem pro provedení pozorování přímo na pracovišti. Dosavadní výsledky posloužily pro vytvoření dotazníku, který byl distribuován vybrané skupině zaměstnanců a zahrnoval několik sekcí s otázkami na různé aspekty konceptu (např. dostatečné technické vybavení zaměstnanců, čerpání home office, motivaci či úroveň sociálního kontaktu). S některými ze zaměstnanců byly v návaznosti na informace z dotazníků provedeny doplňující rozhovory.

V prvním kroku proběhly rozhovory s 3 vybranými manažery. Z poskytnutých informací především vyplynulo, že manažeři vnímají nastavení konceptu smart office v současné podobě jako funkční a flexibilní. Oceňovali, že je na každém z nich, aby rozhodl, jaký provozní model rotace ve svém oddělení zvolí. Mezi negativa byla nejvíce zmiňována rizika vztahující se ke ztrátě sociálního kontaktu a rozvíjení mezilidské důvěry a vztahů na pracovišti.

V druhém kroku bylo v omezeném rozsahu provedeno pozorování přímo na pracovišti. Pozorování neodhalilo žádný závažný problém při implementaci smart office řešení ve firmě. Rotace zaměstnanců na sdílených pracovních místech probíhaly v pořádku. Každý zaměstnanec si totiž musel dopředu rezervovat místo ve sdíleném přehledu. Ve 4 případech (z 27 sledovaných zaměstnanců) se stalo, že si zaměstnanec sedl na místo, aniž by si ověřil, že je volné. Situace se však okamžitě vyřešila při příchodu zaměstnance, který si místo rezervoval. Je třeba také uvést, že případy byly pozorovány ve fázi, kdy se rezervační systém ve sledovaném oddělení zaváděl. Dalším závěrem z pozorování byla skutečnost, že se zaměstnanci k sobě chovali na pracovišti ohleduplně (např. vyřizování hovorů mimo hlavní místnost, konzumace aromatického jídla pouze v kuchyňce).

Na základě vstupů z prvního a druhého kroku bylo realizováno dotazníkové šetření coby kvantitativní metoda provedení výzkumu. Průzkum proběhl formou 26 otázek. Dotazník vyplnilo 70 respondentů. Sběr informací touto formou odhalil celkově pozitivní názor na smart

office mezi respondenty. Celých 64 % z nich uvedlo, že by preferovalo práci na home office 3× týdně, 23 % by rádo pracovalo z domu 2× týdně a 14 % respondentů by chtělo na home office trávit dokonce 4 dny v týdnu. Podstatné je také zjištění, že jsou zaměstnanci dostatečně technicky vybaveni pro práci z domova, kdy 93 % z respondentů přímo uvedlo, že pro práci z domova má dostatečné vybavení. Dle výsledků další otázky má 82 % respondentů dostatečné datové připojení pro výkon své práce. Většina zaměstnanců (65 %) také uvedla, že má na práci doma klid a mohou se na zadané úkoly dostatečně soustředit. Důležitá je také skutečnost, že dle 80 % respondentů je rotační systém zaměstnanců se sdílenými pracovními místy funkční.

Celkem 93 % respondentů odpovědělo, že jim v konceptu smart office nechybí motivace pracovat. Pozitivní bylo také zjištění z řad oslovených vedoucích pracovníků, kdy 94 % z nich považovalo podpůrné informace, kterými ke konceptu disponují, za dostatečné. K zamyšlení poskytovala nejvíce prostor otázka týkající se vnímaného nedostatku sociálního kontaktu, ve které se respondenti rozdělili na dvě poloviny. Kromě uzavřených otázek byly v rámci průzkumu analyzovány i dvě otevřené otázky týkající se přímo výhod a nevýhod smart office. V návaznosti na zjištění z dotazníkového šetření byly provedeny doplňující rozhovory s 9 pracovníky. Kvantitativní metoda dotazníku tak byla doplněna i kvalitativní metodou výzkumu. Výsledky výzkumu byly porovnány s již publikovanými doporučeními k problematice práce na dálku a způsobu práce smart office.

**Z provedeného výzkumu vyplynulo, že smart office řešení bylo ve vybrané společnosti efektivně implementováno** bez velkých komplikací a jednotliví zaměstnanci a manažeři se se změnou velmi rychle sžili. Celkově považují proces za funkční. Nicméně je důležité zmínit, že během provedeného výzkumu byly identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. **Na základě výsledků výzkumu byla formulována doporučení** pro pokračující implementaci konceptu smart office ve sledované firmě. Doporučení byla formulována nejen s ohledem na výsledky výzkumu, ale taktéž s ohledem na zmapované výhody a nevýhody smart office a teoretická odborná východiska k této problematice. Doporučení byla rozdělena do několika oblastí a konkrétně se týkají potřeby interně definovat a vytvořit jasná **pravidla pro chování v kanceláři**. Vzhledem ke sníženému sociálnímu kontaktu při rotacích na pracovišti je vhodné **sociální kontakt podporovat** sdílením úkolů či organizováním nepracovních aktivit a **podporovat pravidelné osobní setkávání kolegů**. Diplomová práce dále doporučuje v rámci komunikace **nastavit jasná a vhodná pravidla pro elektronickou komunikaci** a taktéž **pravidla, jak se chovat doma** (např. pracovní doba, dostupnost). Nadřízený pracovník by v rámci konceptu neměl opomenout, jak důležité je z jeho hlediska **plánování** aktivit týmu a **řízení a motivování** podřízených. Posledním doporučením je s odstupem času **provést revizi procesu** s cílem vyhodnotit, zda proces stále vyhovuje většině pracovníků nebo je třeba ho upravit.

Témata spojená s prací na dálku jsou v současné době mimořádně aktuální. Pandemie covid-19 výrazně vstoupila do chodu firem a pracovních životů v řadě profesí. Toto období akcelerovalo trendy, které se do jisté míry začaly šířeji uplatňovat již před ní. Rozvoj informačních technologií totiž usnadnil možnost práce na dálku a řada společností začala postupně rozšiřovat možnosti částečné práce z domova. Velké firmy se v současné době začínají přiklánět ke konceptu tzv. smart office řešení postaveného na kombinaci práce z domova, sdílení pracovních míst a systému rotace. Do budoucna bude zajímavé sledovat, jestli se tento způsob práce bude ještě více rozšiřovat a do jaké míry zůstane obecně preferována práce z domova. Z pohledu lidských dějin s ní totiž naše společnost teprve začíná mít zkušenost a je možné, že v dlouhodobém období může být úbytek sociálních kontaktů považován za negativum a převážit nad pozitivy, která v současné chvíli vnímáme jako nesporná.

## Literatura

- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil M. ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- DUFFKOVÁ, J. Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho worků). In: Organizace, rozhodování, řád a změna. Acta Un.Car., Phil. et hist. 1-04, *Studia sociologica XIV*. AUC, Phil. et hist. Praha: Karolinum 2006; s. 105–124. ISBN 80-246-1041-8. Dostupné na <http://jana-duffkova.rubicus.com/sociologie-zivotniho-stylu/state-a-jine-texty/>
- FRIED, J. a D. H. HANSSON. *Remote: Office not required*. New York. Crown Publishing Group, 2013. ISBN 978-0-8041-3750-8.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 8070790687.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*, 1. vyd., Praha: Grada, 2016, s. 11. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- LEE, M. R. *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. Boca Raton: CRC Press, 2014. ISBN 978-1-4665-7689-6.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecské benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MICHALÍK, D. a M. PALEČEK. Práce na jiném dohodnutém místě než na pracovišti zaměstnavatele: možnost flexibility a efektivit. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], 2011, roč. 4, č. 3. Dostupný z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-03-2011/teleworking.html>. ISSN 1803–3687.
- MICHALÍK, D., P. SKŘEHOT a kol. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: VÚBP, v.v.i., 2010, 163 s. ISBN 78-80-86973-23-4.
- NOVÝ, I., A. SURYNEK a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*, 1. vyd., Praha: Grada, 2014, str. 106. ISBN 978-80-247-5232-7.

SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti člověka v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal, 2004. ISBN 978-80-8702-962-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

### Odborné knihy a časopisy

HUBÁČEK, P. Nově popsany koronavirus SARS-CoV-2 a jeho biologické souvislosti. *Farmakoterapeutická Revue*. Current Media, 2020, (1), s. 15–22.

GÖPFERTO VÁ D. a K. FABIÁNOVÁ. Epidemiologická charakteristika onemocnění covid-19: úvaha nad současnými poznatky o onemocnění. *Farmakoterapeutická Revue*. Current Media, 2020, (1), s. 30–36.

### Internetové zdroje

BOČANOVÁ, V. a Š. KREJČÍČKOVÁ. Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání. *EPRAVO.CZ* [online]. 2018 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html>.

CALLAWAY, E., H. LEDFORD a S. MALLAPATY. Six months of coronavirus: the mysteries scientists are still racing to solve. *Nature* [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-020-01989-z>.

CISCO, *The Rise of the Hybrid Wrokplace: A Global Survey of Executives, Employee Experience Experts, and Knowledge Workers*, 2020 [online]. [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/collaboration-endpoints/global-workforce-survey.pdf>

CULTURE WIZARD, *Virtual teams survey: 2018 executive brief* [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/Virtual%20Teams%20Survey-Executive%20Summary--Final%20\(2018\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/Virtual%20Teams%20Survey-Executive%20Summary--Final%20(2018).pdf).

ČIŠECKÁ, N. a J. MÁLEK. A zase zpět k práci z domova (home office) – pravidla, výhody a úskalí. *EPRAVO.CZ* [online]. 2020 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/a-zase-zpet-k-praci-z-domova-home-office-pravidla-vyhody-a-uskali-112045.html>

DANDOVÁ, E., P. KUBÁLKOVÁ a L. SOKAČOVÁ. *Práce z domova: Praktická příručka k zavádění práce z domova jako nástroje sladování rodiny a práce* [online]. Čelákovice, 2013 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: [https://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina\\_a\\_prace/ffp\\_final\\_web.pdf](https://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/ffp_final_web.pdf).

DITTMAN CONSULTING. *Průzkum: Home office v době pandemie COVID-19* [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: [https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report\\_pruzkum-home-office-covid-19\\_dittmann-consulting.pdf](https://www.dittmann.cz/wp-content/uploads/report_pruzkum-home-office-covid-19_dittmann-consulting.pdf).

HEJZLAROVÁ, A. a V. PATÁKOVÁ. *Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity* [online]. 2019 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>.

HICKMAN, A. a J. ROBISON. *Leading Teams Forward, Advised by Gallup Remote Work Trends*. GALLUP.COM [online]. 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/329726/leading-teams-forward-advised-gallup-remote-work-trends.aspx>

Magazín LMC: *Datová snídaně: Třetina českých firem dostala zásadní zásah* [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/967fc358-2abe-4aef-a71c-5f2855ba95d7.pdf>.

MPSV ČR, Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce. *Práce z domova: Zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků v souvislosti s nárůstem využívání práce z domova během pandemie koronaviru* [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/14776072/Vyhodnocen%C3%AD+dotazn%C3%ADku+Pr%C3%A1ce+z+domova.pdf/99450e64-d6a5-453a-82ca-a5ddd1dd6b23?t=1601619949362>.

REDAKCE, MojeZdraví.cz. *Smrtící koronavirus: Příznaky, průběh a léčba nemoci* [online]. [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.mojezdravi.cz/novinky/smrtici-koronavirus-priznaky-prubeh-a-lecba-nemoci-5356.html>.

SENČÍK, J., M. NECHVÁTAL, J. TILHON, S. MALÝ a D. MICHALÍK. *Metodika řízení práce prováděné formou home office* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2017 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Rizeni\\_prace\\_provadene\\_formou\\_home\\_office.pdf](https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Rizeni_prace_provadene_formou_home_office.pdf).

SMIT, S., J. MANYIKA, S. LUNDOVÁ a A. MADGAVKAROVÁ. *The postpandemic economy. The future of work after COVID-19*. [online]. McKinsey Global Institute, 2020 [cit. 2021-8-9]. Dostupné z: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/mgi\\_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19\\_report-f.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/mgi_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19_report-f.pdf).

UNICE, *Rámcová dohoda o práci na dálku, 2002* [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: [https://www.spcr.cz/cz/eu/esd/esd\\_telework.pdf](https://www.spcr.cz/cz/eu/esd/esd_telework.pdf).

WORKPLACELESS, *Top Challenges of Hybrid-Remote Teams* [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.workplaceless.com/blog/challenges-of-hybrid-remote-teams>.

WORKPLACELESS, *Things I learned after five years on a hybrid-remote team* [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.workplaceless.com/blog/five-years-on-a-hybrid-remote-team>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace>.



# Přílohy

Příloha 1: Dotazník

## Smart office řešení

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku zaměřeného na nově implementované smart office řešení ve Vaší společnosti s cílem získat co nejvíce informací a Vaši zpětnou vazbu včetně výhod a nevýhod tohoto systému řízení. Výsledky dotazníku budou použity pro účely diplomové práce.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5–10 minut.

Předem děkuji

J. Kratochvíl

## Identifikační otázky

1) Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- 21–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 a více let

3) Jak dlouho pracujete v bance?

- 0–2 roky
- 2–5 let
- 5–10 let
- 10 a více let

4) Žijete ve společné domácnosti s dětmi?

- Ano
- Ne

5) Máte děti v předškolním věku?

- Ne
- Ano

6) Máte děti ve školním věku?

- Ano
- Ne

## Hlavní otázky

7) Preferujete práci z domova (home office)?

- 1× týdně
- 2× týdně
- 3× týdně
- 4× týdně
- Ne

8) Pro práci z domova máte dostatečně vybavené pracovní místo (pracovní stůl, pracovní židle atd.)?

- Ano
- Ne

9) Máte od zaměstnavatele k dispozici technické vybavení (notebook, myš atd.)?

- Ano
- Ne

10) Máte od zaměstnavatele mobilní telefon se SIM kartou a datovým tarifem?

- Ano
- Ne

11) Podporuje banka pro komunikaci aplikace jako je Skype, MS Teams a jiné?

- Ano
- Ne

12) Máte doma dostatečné datové připojení pro výkon svojí práce (připojení internetu, možnost provádět Skype hovory, dostupnou technickou podporu)?

- Ano
- Ne

13) Je z Vašeho pohledu připojení z domova bezpečné s ohledem na přístup do bankovních aplikací?

- Ano
- Ne

14) Existují pravidla pro využívání home office?

- Ano
- Ne

15) Byli jste s pravidly na home office seznámeni?

- Ano
- Ne

16) Je systém poskytování HO spravedlivý (např. zda ho podporují všichni nadřízení, dodržují zaměstnanci atd.)?

- Ano
- Ne

17) Považujete systém rotace zaměstnanců za funkční (například zda nevznikají konflikty, kolize v systému)?

- Ano
- Ne

18) Pokud vznikne nějaký problém v rámci rotace (sdílení pracovního místa), víte, na koho se obrátit?

- Ano
- Ne

19) Na jaké jste pozici?

- Specialista
- Senior
- Manažer (HA)

20) Manažer: V rámci přechodu na nový systém řízení, považujete nabízená školení a vzdělávací podporu ze strany banky za dostatečnou?

- Ano
- Ne

21) Manažer: V rámci smart office řešení máte k dispozici základní informace o podřízených (například jak podřízení čerpají dovolenou, pracují v kanceláři nebo z domova, výkonnostní reporty, dashboardy atd.)?

- Ano
- Ne

22) Při práci z domova, chybí Vám sociální kontakt, setkávání se s kolegy, sdílení informací?

- Ano
- Ne
- Odpověď vlastními slovy

23) Při práci z domova, chybí Vám vnitřní motivace plnit přidělené úkoly, když nad sebou nemáte fyzický dohled?

- Ano
- Ne
- Odpověď vlastními slovy

24) Máte doma dostatečný klid na soustředění a provádění svojí práce?

- Ano
- Ne
- Odpověď vlastními slovy

25) Jak byste celkově shrnuli výhody smart office řešení z Vašeho pohledu?

26) Jak byste celkově shrnuli nevýhody smart office řešení z Vašeho pohledu?

27) Dáváte souhlas s tím, abyste byli kontaktováni pro potřeby rozhovoru?

28) Souhlasíte, aby s Vámi byl proveden rozhovor? Pokud ano, doplňte kontakt (v případě odpovědi Ano, je možné doplnit vlastní text např. kontakt).

- Ano
- Ne

Zdroj: vlastní výzkum, 2021