

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

VLIV HOME OFFICE NA MOTIVACI A PRACOVNÍ  
NAsAZENÍ MANAŽERŮ

Bakalářská práce

Autor: Sofie Ergensová

Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2023

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vliv home office na motivaci a pracovní nasazení manažerů“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne .....

Sofie Ergensová .....

### **Poděkování**

Chtěla bych tímto velmi poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Michalu Müllerovi, Ph.D., za odborné rady, cenné komentáře a vstřícné jednání. Ráda bych vyjádřila díky také všem manažerům, kteří se účastnili mého výzkumu a s ochotou se mnou komunikovali.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vlivem home office na motivaci a pracovní nasazení manažerů. Teoretická část blíže představuje jednotlivá témata, která jsou s výzkumem spojena. Jsou jimi home office, motivace a pracovní nasazení. Snahou výzkumu je zjistit, jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení. Výzkum je prováděn jako kvalitativní, kdy potřebná data byla získána prostřednictvím rozhovorů s manažery. Data jsou zpracována podle metody zakotvené teorie.

Klíčová slova: home office, motivace, pracovní nasazení, management, kvalitativní výzkum, metoda zakotvené teorie

## **Annotation**

The bachelor's thesis deals with the influence of the home office on the motivation and work commitment of managers. The theoretical part more closely presents the individual topics that relate to the research. They are home office, motivation, and work commitment. The aim of the research is to find out what influence managers attribute to home office on their motivation and work engagement. The research is carried out as qualitative, where the necessary data was obtained through interviews with managers. The data is processed according to the grounded theory method.

Key words: home office, motivation, work commitment, management, qualitative research, grounded theory method

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Home office.....	9
1.1.1 Právní úprava .....	10
1.1.2 Dopady home office .....	11
1.1.2.1 Work-life balance.....	11
1.1.2.2 Produktivita .....	11
1.1.2.3 Flexibilita .....	12
1.1.2.4 Sociální izolace .....	12
1.1.2.5 Vliv prostředí .....	12
1.1.2.6 Zdravotní problémy.....	13
1.1.3 Home office v průběhu pandemie .....	13
1.2 Motivace.....	15
1.2.1 Teorie motivace.....	16
1.2.1.1 Maslowova pyramida potřeb (Maslow's hierarchy of needs).....	16
1.2.1.2 ERG teorie (ERG theory).....	18
1.2.1.3 Dvoufaktorová teorie (Two-factor theory).....	18
1.2.1.4 Teorie očekávání (Expectancy theory).....	19
1.2.1.5 Teorie spravedlnosti (Equity theory).....	19
1.2.2 Efekt motivačních faktorů .....	19
1.3 Pracovní nasazení.....	21
1.3.1 Vztah vyhoření a pracovního nasazení.....	22
2 Metodologická část .....	24
2.1 Cíl výzkumu.....	24
2.2 Kvalitativní výzkum.....	24
2.3 Výzkumný soubor .....	25
2.4 Popis sběru dat .....	28
2.5 Analýza .....	29
2.5.1 Otevřené kódování .....	29
2.5.2 Axiální kódování.....	32
2.5.3 Selektivní kódování.....	32
2.6 Rigoróznost výzkumu .....	33
3 Výsledky empirické studie.....	35
3.1 Příčiny využívání home office .....	36
3.2 Ovlivňující proměnné působící na manažery .....	38

3.3	Kondice zažívané manažery .....	40
3.4	Důsledky home office .....	43
3.5	Kritická reflexe a náměty .....	46
3.5.1	Doporučení pro manažerskou praxi .....	46
3.5.2	Teoretický přínos .....	48
3.5.3	Limity výzkumu .....	50
	Závěr .....	52
	Použitá literatura .....	54
	Seznam obrázků .....	61
	Seznam tabulek .....	62

## Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje fenoménu home office. Jeho zvolení bylo podmíněno dobou, ve které se téma této práce vybíralo. Jednalo se o období, kdy pandemie COVID–19 byla stále silně aktuální. COVID–19 byl činitel, který zapříčinil mnoho změn. Příkladem mohou být právě podniky, které byly nuceny reagovat na situaci, což ovlivnilo fungování nejen samotných organizací, ale také jejich zaměstnanců. Podle Obdržálkové a Moravcové (2022, s. 1) byla jednou z reakcí právě změna pracoviště z kancelářského prostředí na home office, který se podle nich stal „zvláštním trendem“. Cílem bylo zajistit zaměstnancům bezpečí a postarat se, aby zároveň nedošlo ke kolapsu daného podniku. To ovšem způsobilo, že se zaměstnanci i zaměstnavatelé museli této situaci rychle přizpůsobit, přičemž byli náhle vystaveni mnohým pozitivům i negativům s home office spojených (Obdržálková a Moravcová, 2022, s. 1). Tato velice specifická situace podnítila můj zájem o dané téma, kdy po bližším prozkoumání došlo k položení si několika otázek. Jak tato situace ovlivňuje manažery? Došlo, s ohledem na jedinečnost okolností, ke změně jejich motivace? Zapříčinilo to ovlivnění jejich výkonu?

Tato úvaha podnítila formulaci výzkumné otázky, která zní: *Jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení?* Její zodpovězení se stalo hlavním cílem této bakalářské práce. Poznatky získané tímto výzkumem by měly zjistit, zda je home office faktorem, který podle manažerů ovlivňuje či neovlivňuje motivaci a s tím i spojeného pracovního nasazení.

Výzkumnou metodou byl zvolen kvalitativní výzkum s jeho charakteristickým zaměřením na vnímání určité skupiny a snahou hloubkově prozkoumat daný fenomén. Data byla získána pomocí rozhovorů s manažery, kdy následně došlo k jejich zpracování pomocí metody zakotvené teorie. Ta byla zvolena z toho důvodu, že počítá, jako s konečným produktem, s vytvořením určité teorie či modelu (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 53). Tento fakt podněcuje také to, že metoda zakotvené teorie usiluje u fenoménu o „jeho abstraktní, teoretické uchopení, které nám umožní daný jev pregnantně pojmenovat, lépe mu porozumět v různých souvislostech a díky tomu být i úspěšnější v jeho předvídání a ovlivňování“ (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 44). Vzhledem k tomu, že téma bylo zkoumáno s cílem nalezení nových poznatků o fenoménu home office, byla tato metoda pokládána za vhodnou. Je ovšem stále nutné podotknout, že výsledky kvalitativního výzkumu nejsou zobecnitelné (Hendl, 2005, s. 57). Cílem práce

je tedy spíše porozumění zkoumané problematice a přispění k formulování výzkumných otázek pro následný kvalitativní výzkum.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické části, metodologické části a výsledků empirické studie. Teoretická část se blíže zabývá home office, motivací a pracovním nasazením. U každého z témat jsou rozebírány podstatné náměty významné pro tento výzkum. Metodologická část představuje praktickou část výzkumu, tedy výzkumnou metodu, výzkumný soubor, popis sběru dat či také analýzu dat. Podstatnou částí je podkapitola o rigoróznosti výzkumu, která prokazuje kvalitu výzkumu tím, že dokazuje náležité získání a zpracování dat, které se dále projevuje v kapitole výsledky empirické studie. Jsou zde rozebrány výsledky výzkumu, přičemž je kapitola efektivně rozdělena podle vytvořených schémat, zobrazujících daný teoretický model, zjednodušujících jeho pochopení. Jedná se tedy o kapitoly: příčiny využívání home office, ovlivňující proměnné působící na manažery, kondice zažívané manažery a důsledky home office. Práce je zakončena kritickou reflexí a náměty, kde jsou shrnuta doporučení pro manažerskou praxi, teoretický přínos této práce a limity výzkumu.



# 1 Teoretická část

V rámci teoretické části budou představena témata, která jsou důležitá pro hledání odpovědi na výzkumnou otázku a realizaci tohoto výzkumu. Je také důležité si představit obecnou rovinu témat spojených s výzkumem, což pomůže informace zasadit do teoretických souvislostí. Pro vymezení konceptů bylo vycházeno z děl autorů, kteří se zabývají problematikou práce na dálku, motivací a pracovním nasazením.

## 1.1 Home office

Žijeme v době neustálých změn. Pro přežití v takovém prostředí je pro organizaci, podle Wielena a jeho kolegů (1993, s. 4), potřebná určitá míra flexibility, která představuje rovnováhu mezi adaptací organizace a odporem jejího prostředí. Získání dané míry flexibility je možné provést například zařazením flexibilního typu práce, která podle Armstronga a Taylora (2015, s. 185) „znamená uplatňování pracovních postupů nebo způsobů uspořádání pracovní doby, které se odchyľují od standardních nebo běžných postupů a způsobů“. Hlavním cílem flexibilní práce je převážně zajišťování vyšší efektivity. Mezi formy pracovní flexibility patří například provozní flexibilita, sdílení pracovního místa nebo multitasking (Armstrong a Taylor, 2015, s. 185). Tato práce se hlouběji zabývá jednou z nich, a to přesněji home office.

Práce z domova, neboli home office, spadá pod termín práce na dálku. Práce na dálku popisuje flexibilní formu práce, „která je vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele“ (Kotíková et al., 2020, s. 14). Mohou jimi být prostory kaváren, sdílených kanceláří, knihoven a mnohé další. Na rozdíl od toho je home office vykonáván výhradně z domova zaměstnance. Tyto dva termíny je důležité si představit, už jen z toho důvodu, že neexistuje žádná pevně daná definice, která by tuto problematiku popisovala a užívá se mnoho pojmů pro její označení (Kotíková et al., 2020, s. 14).

Možným důvodem růstu tohoto fenoménu je rozvoj informačních technologií, kdy už v roce 1997 Albert Gore prohlašoval: „elektronické sítě brzy umožní lidem přenést bariéry času a vzdálenosti a využít globálních trhů a obchodních příležitostí“ (Clinton a Gore, 1997, s. 1). Na to také navazují Messenger a Gschwind (2016, s. 197), kteří připomínají, že Jack M. Nilles ve své práci představuje myšlenku, která podmiňuje zvýšení flexibility, rozvoj organizací a jejich diverzitu, právě rostoucím množstvím informačních organizací a dostupnější sofistikovanou počítačovou a telekomunikační

technologií (Nilles, 1975, s. 1147). Kotíková spolu se svými kolegy (2020, s. 15) také podotýká fakt, že „během posledních dvou desetiletí se navíc technologie umožňující připojení k internetu značně rozvinuly a internetové připojení se tak mohlo masově rozšířit“, kdy tedy není nutností, aby zaměstnanec byl v blízkosti pevného připojení.

Dalším důvodem mohou být také mnohé výhody, které „nabízí potenciál pro zaměstnance lépe sladit pracovní a rodinný život a zároveň zlepšit obchodní výkonnost“ (Hill, Ferris a Mårtinson, 2003, s. 236). Příklady výhod jsou: zvýšená produktivita, redukce ztráty času nebo například redukce nákladů.

### 1.1.1 Právní úprava

Home office nebyl v legislativě České republiky po dlouhou dobu přímo upraven. Pro jeho pochopení se využíval zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění, § 317 (Kotíková et al., 2020, s. 7). Tento zákon popisuje práci, která je vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele. V zákoně je zmíněno, že zaměstnavatel vykonává sjednanou práci podle dohodnutých podmínek a v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Podstatným faktorem je, že právní úprava „nezakládá právo zaměstnance na práci mimo pracoviště, ani nestanoví zaměstnavateli povinnost, aby práci mimo pracoviště umožňoval“ (Kotíková et al., 2020, s. 7). Vzhledem k tomu, že zákon přesně nepopisuje problematiku práce z domova, může být považován za nedostatečný (Kotíková et al., 2020, s. 17).

V roce 2023 by měla vyjít novela zákoníku práce. Jejím cílem je zapracovat do právního řádu České republiky některé evropské směrnice, kterými jsou work-life balance směrnice a směrnice o předvídatelných pracovních podmínkách (Szut'ányi a Hložánek, 2023). K tomu mají být upraveny také dvě další oblasti, kterými jsou home office a doručování pracovněprávní dokumentace v elektronické formě (Szut'ányi a Hložánek, 2023).

Novelizace by tedy měla přinést několik novinek s ohledem na práci z domova, což by mělo pomoci k lepšímu definování této problematiky. Například home office by měl být možný jen na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy je ovšem podstatné náležitosti upravit také ve vnitřních předpisech firmy (Szut'ányi a Hložánek, 2023). Další změnou je úprava pracovní doby zaměstnanců na home office. Tito zaměstnanci by neměli být ovlivněni úpravou týkající se rozvržení pracovní doby,

ale musí být stále dodržovaná maximální pracovní doba dvanácti hodin. Novelizace by měla upravovat také náklady vyvolané v souvislosti s home office. Mělo by být možné využít paušální náhradu, kdy je její částka nastavena „jako minimální za každou odpracovanou hodinu“, přičemž by měla být „považována za daňově uznatelné náklady“ (Szut'anyi a Hložánek, 2023).

### 1.1.2 Dopady home office

Přesné dopady home office jsou poměrně těžko zjistitelné. Mnoho autorů přesto dochází svými výzkumy k podobným výsledkům. Například Chi, Saldamli a Gursouy (2021, s. 1) popisují, že home office připomíná „dvousečnou čepel“, kdy práce z domova má za následek jak pozitivní, tak i negativní dopady na zaměstnance.

Mezi základní pozitiva by se dala vyjmenovat lepší organizace svého času, snížení stresu či zvýšení produktivity zaměstnance. Dále je nutné přihlídnout i k negativní stránce věci. Mezi negativa spojená s prací z domova patří nedostatek kontaktu s lidmi, přepracovanost či mnohé zdravotní problémy. Níže budou blíže představeny určité příklady pozitivních a negativních dopadů home office.

#### 1.1.2.1 Work-life balance

Prvním tématem je fenomén work-life balance. Jednoduše se dá říct, že se jedná o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Hlavní podstatou je podle Sena a Hooji (2018, s. 1) míra kontroly, kterou pracovník má nad těmito dvěma sférami. Uvádí také fakt, že postupným rozvojem společnosti dochází mnohem častěji k jejich kolizi (Sen a Hooja, 2018, s. 1). Je to následkem toho, že rozdíly mezi pracovním a osobním životem se začaly radikálně smršťovat. Hlavním problémem je moment, kdy u zaměstnance dojde k vychýlení z dané rovnováhy, což může mít za následek mnoho problémů (Sen a Hooja, 2018, s. 1). Je proto nutné si uvědomit, že i home office může k takovýmto důsledkům dospět. Jedná se o typ práce, která je vykonávána z obydlí zaměstnance, tedy pracovníkova osobního prostoru. Práce a osobní život se tedy v tomto případě plně překrývají. To by mohlo být problematické, pokud zaměstnanec není schopen tyto dvě zmíněné sféry dostatečně oddělovat.

#### 1.1.2.2 Produktivita

Dalším projevem je produktivita. Ta může být buď snižená či zvýšená, ale ve spojení s home office se častěji mluví o zvýšené produktivitě (Bailey a Kurland, 2002,

s. 389). Podle Palumba (2020, s. 786) zaměstnanci pracující na home office častěji pociťují únavu a mají silnější tendence pracovat déle, než musí. To může mít za následek přepracování nebo v horším případě až projev syndromu vyhoření. Proto je nutností vést zaměstnance ke zdravé rovnováze. Produktivita může směřovat k dobrým výsledkům, ale pokud si zaměstnanec neurčí svoje hranice, tak „konstantní stav vysoko-energetického zapojení může mít negativní individuální a organizační důsledky ve smyslu vyčerpání a ztráty kreativity“ (Albrecht, 2010, s. 8).

#### 1.1.2.3 Flexibilita

Flexibilita je jednou z hlavních charakteristik home office, která zapřičiňuje jeho oblíbenost. Například Obdržálková a Moravcová (2022, s. 6) uvádějí, že díky flexibilitě získali zaměstnanci více času na svou rodinu, své zájmy či na chod domácnosti. To může mít silný vliv na psychiku zaměstnance a jeho obecnou spokojenost. I s ohledem na vytváření si vlastního rozvrhu může přijít mnoho benefitů. Každý má jiné preference a pracovní návyky, a proto může být pro mnoho pracujících až osvobozující si svůj pracovní rozvrh utřídit podle svých potřeb. Flexibilita je také velkou výhodou pro studenty, matky na mateřské a mnohé další.

#### 1.1.2.4 Sociální izolace

Spojení sociálních problémů s home office je nepopiratelné. Podle Obdržálkové a Moravcové (2022, s. 6) se jedná o nejčastěji poukazovanou nevýhodu home office, kdy se podle nich přesněji jedná o sociální izolaci. Následkem sociální izolace mohou být například psychické problémy nebo problematika s produktivitou práce. Obzvláště v období pandemie, kdy musela být většina pracovníků dlouhodobě uzavřena, byly vztahy se spolupracovníky ovlivněny silněji. Shade a její kolegyně (2021, s. 16) přitom zmiňují, že hlavním problémem není nepřítomná interakce, jako spíše pocit nemožnosti se na někoho spolehnout.

#### 1.1.2.5 Vliv prostředí

Vliv prostředí je ve spojení s home office velice důležitý. Domov je ve většině případů uzpůsoben pro osobní užívání a není vytvořen s cílem „místa pro práci“. Nemusí být tedy vhodně vybaven pro vykonávání práce. Umishio spolu se svými kolegy (2022, s. 8) ve svém článku například zmiňují častou nespokojenost zaměstnanců s „osvětlením, prostory a IT prostředím“, které se od kancelářského prostředí dosti liší. Na rozdíl od toho

popisuje jejich spokojenost s teplotou domova, či zvuky vnějšího prostředí, které jsou oproti kancelářské atmosféře klidnější a podmiňují tak lepší soustředění a možnost i případného odpočinku.

#### 1.1.2.6 Zdravotní problémy

Home office se projevil také na zdraví zaměstnanců. Výše v textu byly zmíněné například psychické problémy. Je však také třeba podotknout vliv tohoto typu práce na tělo pracujících. Domácí prostředí nemusí zaměstnanci vždy ergonomicky vyhovovat. To může mít podle Davise a jeho kolegů (2020, s. 4) za následek „poměrně rychlý nástup tělesného nepohodlí, které může v budoucnosti vést k více závažným problémům“. Jedním z hlavních problémů je pracovní židle, kterou zaměstnanec užívá. Na kancelářské židle jsou kladeny speciální požadavky jako „nastavitelná výška, nastavitelné područky, pět koleček a bederní opěrka“ (Davis et al., 2020, s. 6). Lidé takovýto typ židle obvykle v domácnosti nevlastní. Může to být z důvodu její nepotřeby, nebo také díky cenové náročnosti tohoto produktu. Dalším problematickým faktorem je notebook, který mnoho zaměstnanců dostalo pro svou práci z domova. Pokud zaměstnanec nevlastní například stojan, na který si může notebook položit do potřebné výšky, tak to má často za následek špatné držení těla. Problémů tohoto typu je mnoho, přičemž většina končí právě bolestí těla.

#### 1.1.3 Home office v průběhu pandemie

Vliv pandemie COVID–19 byl zvolen pro vytvoření samostatné kapitoly. Je tomu tak, protože se jedná o velice významnou událost, která silně ovlivnila také koncept home office. Pandemie COVID–19 přišla roku 2020, kdy byli zaměstnanci náhle požádáni k přemístění se do úkrytu svých domovů a vykonávání jejich práce odtud. To mělo napomoci sociálnímu distancování (Xiao et al., 2021, s. 189) a úbytku pracovní síly díky karanténám (Obdržálková a Moravcová, 2022, s. 1).

Podle Davise a jeho kolegů (2020, s. 4) tento „nový normál“ zapříčinil mnoho změn jako například výměnu typického kancelářského oděvu za více pohodlný, či například změnu průběhu komunikace. Důsledky nebyly ovšem vždy pozitivní. Xiao a jeho kolegové (2021, s. 189) provedli výzkum, který ukazuje, jak zaměstnanci pociťovali, v důsledku karantény a s ní spojeného home office, zhoršení jejich „všeobecného fyzického a mentálního zdraví“. Mezi hlavní faktory můžeme zařadit

zvýšenou konzumaci nezdravého jídla typu rychlého občerstvení, výrazné snížení tělesných aktivit, nedostatek lidského kontaktu nebo přítomnost menšího dítěte v domácnosti (Xiao et al., 2021, s. 189).

Obdržálková a Moravcová (2022, s. 7) zmiňují, že home office spojený s COVID–19 nejde posoudit jako zcela pozitivní či negativní. Mnoho autorů tuto tematiku ovšem zpracovalo, přičemž výsledky jejich zkoumání jsou si mnohdy dosti podobné. Níže budou zmíněna pozitiva a negativa, která byla výzkumy zjištěna.

Nejprve se podíváme na pozitiva, která byla vnímána spolu s příchodem home office. Obdržálková a Moravcová (2022, s. 6) dosáhly odpovědi takové, že nejvíce zmiňovaná pozitiva jsou flexibilita a nepotřeba dojíždění spolu se snížením nákladů. Podmiňuje to tedy šetření času a peněz. Dalším mnohdy uváděným pozitivem je „pohodlí domova a čas strávený s rodinou“ (Obdržálková a Moravcová, 2022, s. 6). To může pomoci se zlepšením zaměstnancovy psychiky, obzvláště za časů pandemie. Shade a její kolegyně (2021, s. 13) svým výzkumem zjistili předpokládaný fakt, že při přechodu na home office došlo také k „vyšší úrovni kontroly práce“. To se podle nich ukázalo ve zvýšení kompetencí zaměstnanců a jejich angažovanosti.

Na druhou stranu „v důsledku těchto změn mnoho zaměstnanců zaznamenalo nižší produktivitu práce, sníženou motivaci, zvýšený stres a horší duševní zdraví“ (Toniolo-Barrios a Pitt, 2021, s. 189). Jak už bylo zmíněno, někteří zaměstnanci byli ovlivněni přítomností jejich rodiny. Nejednalo se ale vždy o pozitivní ovlivnění. S ohledem na děti zaměstnanců docházelo ke komplikacím, už jen z toho důvodu, že během pandemie byly v domácnosti také. Rodiče se tedy mnohdy museli starat o své nezletilé děti, které by byly normálně ve škole či školce, což následně zhoršovalo situaci (Shade et al., 2021, s. 2). Velice často zmiňovanou nevýhodou je sociální izolace. Podle Shade a jejích kolegů (2021, s. 12) to není překvapující a varují nás faktem, že „pozitivní interakce s kolegy nelze jednoduše přenést z kanceláře do prostředí virtuálního týmu“, přičemž podpora kolegů je pro pracující velice důležitá.

Nakonec je vhodné zmínit pár zajímavých myšlenek. První pojednává o tom, že jedním z následků pandemie COVID–19 byl rychlý krok směrem k home office, přičemž zahrnul také obory, které práci z domova nikdy nepraktikovaly (Chung et al., 2020). To může napomoci s předsudky ohledně home office, a také s rozšiřováním flexibility u odvětví, kde si lidé zpočátku mysleli, že home office není možný. Druhou myšlenkou,

kteřou představila Oliveira a její kolegové (2022, s. 11) ve své studii, zaměřující se na home office v průběhu pandemie COVID-19, je skutečnost, že se manažeři „cítí spokojení a naplnění svými aktivitami na home office“. Tento fakt může mít silný vliv jak na motivaci, tak i na pracovní nasazení manažerů.

## 1.2 Motivace

Podle Hagemannové (1995, s. 15) je motivace spolu s vizí základem všeho. Vize jsou podle ní tím, „co ukazuje cestu dopředu“ (Hagemannová, 1995, s. 16), ale také stimulantem určité představitosti, která může napomáhat ke specifitějšímu vymezení daných cílů organizace (Hagemannová, 1995, s. 18). K tomu, aby společnost vizi mohla naplnit, potřebuje její zaměstnance motivovat k jejímu plnění.

Nejdříve je nutné si motivaci definovat. Laming (2004, s. 2) poukazuje na fakt, že každý „biologický druh“ má své instinktivní chování. Přičemž bez tohoto chování by nebylo možné přežít. Na rozdíl od toho motivace je podle něho určitým „zdrojem energie“, který se dá přirovnat k něčemu jako je spuštění televizoru (Laming 2004, s. 2). To navazuje i na vysvětlení Vebera (2017, s. 112), který představuje motivaci jako faktor, který je „vázan na vnitřní podněty člověka“. Ty podle něho u zaměstnance způsobují „psychické napětí“, které pracujícího podněcuje k určitému konání.

S ohledem na téma motivace je vhodné také představit práci Garyho P. Lathama a Craiga C. Pindera. Ti v roce 2005 představili jejich dílo, ve kterém rozebírají práce na téma motivace, které byly vydány mezi lety 1993 a 2003. Výzkumem došli k výsledku, že „v motivační literatuře dominují tři teorie: stanovení cílů, sociálně kognitivní teorie a organizační spravedlnost“ (Latham a Pinder, 2005, s. 506). Dospěli také k vytvoření deseti „obecně pozitivním závěrům ohledně předvídání, porozumění a ovlivňování pracovní motivace v novém tisíciletí“ (Latham a Pinder, 2005, s. 485). Těmito závěry jsou: národní kultura, charakteristiky popisu práce, teorie stanovování cílů, kontextové podmínky, implementační závěry a autonomní cíle, zpětná vazba, samoregulace, teorie očekávání, sociálně kognitivní teorie a organizační spravedlnost.

Motivace v zaměstnanci musí být ovšem nějakým způsobem vyvolána. Tuto tematiku popisují ve svém díle Locke a Latham (2004, s. 388), přičemž zmiňují, že „koncept motivace odkazuje na vnitřní faktory, které nutí k akci a na vnější faktory, které mohou působit jako podněty k akci“.

To souvisí s dvěma typy motivace, které jsou představeny Armstrongem a Taylorem. Jsou jimi vnější a vnitřní motivace. Vnitřní motivace se projevuje, „když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná, a že se jim poskytuje přiměřená míra autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). Zato vnější motivace je postavena spíše na „opatřeních“ jako odměny, prosby, příkazy či například dříve i tresty, které mají pracující motivovat k výkonu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219). Působení vnitřní a vnější motivace bude blíže představeno v další kapitole s pomocí teorií motivace.

### 1.2.1 Teorie motivace

Důležitost pochopení zdroje motivace je v dnešní době spojena převážně s konkurenční výhodou. Jednodušeji řečeno, mít dobře pracující zaměstnance, kteří jsou motivovaní, je pro podnik zásadní. Přičemž podle Haquea, Haquea a Islama (2014, s. 61) je v dnešní době pro organizace složitý tento typ pracovníků nalézt. Cílem manažera je tedy zjistit, co dané zaměstnance motivuje a tuto znalost využít k dosažení organizačních záměrů. K tomu mohou být využity právě některé teorie motivace. Ty se snaží přijít s výsledky, proč se lidé v určitý moment chovají daným způsobem (Venugopalan, 2007, s. 37). V této kapitole budou představeny některé z nich.

Vybrané teorie byly zvoleny podle určitých souvislostí, které se vyskytly v rozhovorech s manažery. Například dvoufaktorová teorie dělí motivační faktory na hygienické a motivační, přičemž u manažerů vybraného vzorku je zřejmé, že na ně nejvíce působí smysluplnost práce jako motivační faktor. Cílem bylo také poukázat na to, jak silně jsou manažeři výzkumného vzorku motivováni a také, co je důvodem jejich motivace. S ohledem na home office může být podle výpovědí manažerů důležitá například teorie spravedlnosti. Ta by se mohla stát podstatnou v případě, kdy je část týmu na home office a část v kanceláři, což by mohlo vyústit v pocit znevýhodnění.

#### 1.2.1.1 Maslowova pyramida potřeb (Maslow's hierarchy of needs)

Jedná se o pyramidu, která znázorňuje potřeby, v určitém hierarchickém pořadí. Maslow (1943, s. 18) ve svém díle tvrdí, že každý stupeň daných potřeb je závislý na tom předešlém. Pokud je tedy předcházející potřeba naplněna, pozornost člověka se posouvá



na další, která se stane jeho novým motivátorem. Maslow (1943, s. 18) také zmiňuje, že předcházející naplněné potřeby už „nejsou aktivními motivátory“.

Pyramida potřeb se skládá z prvků, které jsou znázorněny v tabulce, kterou ve svém díle představil Walsch (2005, s. 7). Tabulka znázorňuje zmíněnou hierarchii potřeb, faktory potřebné k naplnění dané potřeby a jejich následná spojitost s organizačními faktory.

<b>Úroveň potřeby</b>	<b>Obecná odměna</b>	<b>Organizační faktory</b>
Seberealizace	Růst, úspěch, pokrok, kreativita	Náročná práce, příležitosti využít kreativitu, úspěch v práci, povýšení
Sebevědomí	Sebeúcta, status, prestiž	Společenské uznání, pracovní pozice, vysoký status práce, zpětná vazba
Sociální	Láska, přátelství, pocit sounáležitosti	Pracovní týmy, kontrola, profesionální asociace
Bezpečí	Bezpečnost, stabilita, ochrana	Zdraví a bezpečnost, bezpečnost práce, pracovní smlouva
Fyziologické	Jídlo, pití, spánek, sex	Mzda/plat, pracovní podmínky

Tabulka 1: Maslowova hierarchie potřeb (Walsch, 2006, s. 7)

Právě pomocí takovýchto návazností mohou manažeři vést své podřízené až k seberealizaci (Jerome, 2013, s. 42). Wong a Low (2018, s. 2) ve svém článku přesněji popisují, co by měli vedoucí pracovníci zařídit, aby byli zaměstnanci motivováni. Nejzákladnější jsou fyziologické potřeby. Zaměstnancům je tedy příhodné zařídit místo, kde naleznou jídlo a pití, místo s možností pobytu na čerstvém vzduchu, nebo také dostatečnou mzdu na pokrytí jejich ubytování a potřebného oblečení (Wong a Low, 2018, s. 2). Druhým činitelem v hierarchii je bezpečnost, stabilita a ochrana. V tomto případě mluvíme o bezpečném prostředí výkonu práce nebo například o kvalitních pracovních smlouvách. Takovýmto způsobem se postupuje až k seberealizaci. Je ovšem nutné upozornit i na negativa spojená s aplikací této teorie. Wong a Low (2018, s. 2-3) připomínají fakt, že „organizace nemůže nikdy poskytnout dostatek individuálního růstu

a rozvoje“, přičemž zmíněná seberealizace je podle Maslowovy definice těžko testovatelná.

#### 1.2.1.2 ERG teorie (ERG theory)

Clayton Aldefer vytvořil tři kategorie lidských potřeb. Těmi jsou:

- existence;
- příbuznost;
- růst.

Existence představuje základní lidské potřeby a souvisí tedy s nejnižší rovinou Maslowovy pyramidy potřeb. Příbuznost, jak už název napovídá, stojí na mezilidských vztazích a růst je spojen s osobním vývojem či například s profesním rozvojem. Walsch (2005, s. 7) zmiňuje, že ERG teorie si je dosti podobná té od Maslowa. Hlavně s ohledem na to, že je podle ní potřeba naplnit nejdříve základní potřeby, a pak může být motivace přenášena dále. Natož Venugopalan (2007, s. 40) zmiňuje její odlišnost od Maslowovy teorie tím, že představuje Alderferovu myšlenku, že pouze jedna potřeba nemusí být motivátorem, může jich být i více, přičemž uvádí následně také příklad, kde „zaměstnanec, frustrovaný ve snaze uspokojit potřeby růstu může být motivován uspokojením potřeby související s nižší úrovní“.

Ismail, Abdul-Majid a Musiabu (2017, s. 100) zmiňují, že „podle Huntera, Rauschenbergera a Schmitta (1980) je dynamika velkou silou teorie ERG“. Podle nich je tato teorie vhodná pro zkoumání dynamických lidských potřeb a jejich flexibility. „Teorie ERG předpokládá, že současné uspokojování rozmanitých potřeb zaměstnanců je povzbuzuje a stimuluje a následně zvyšuje jejich výkon“ (Ismail, Abdul-Majid a Musibau, 2017, s. 100).

Caulton (2012) ve svém článku zmiňuje studii Arnoldse a Boshoffa (2002), kteří se snažili zjistit „vliv uspokojení potřeb na úctu a záměr vykonávat práci“ právě na základě ERG. Caulton (2012) zmiňuje: „studie poznamenala, že vrcholní manažeři jsou motivováni potřebami růstu a jejich výkonnostní záměry jsou ovlivněny tím, jak vnímají příležitosti k růstu a postupu“.

#### 1.2.1.3 Dvoufaktorová teorie (Two-factor theory)

Další teorie je vytvořena Frederickem Herzbergem. Teorie spočívá v rozdělení motivačních faktorů na dvě skupiny: hygienické a motivační. Wong (2007, s. 22) uvádí

některé příklady, kdy mezi motivační faktory patří úspěch, zodpovědnost či uznání a mezi ty hygienické patří mzda, pracovní podmínky nebo například vztahy na pracovišti.

Důležité je ovšem zmínit, že hygienické faktory jsou prevencí zaměstnancovy nespokojenosti a mají malý vliv na jeho pozitivní vnímání práce (Armstrong a Taylor, 2015, s. 22). Na rozdíl od toho motivační faktory souvisí s vnitřními motivy, a tedy i s vnitřní motivací, která zaměstnance vede do stavu motivace. Hygienické faktory v zaměstnanci samy motivaci nevyvolávají.

#### 1.2.1.4 Teorie očekávání (Expectancy theory)

Teorie Victora Vrooma předpokládá, že je motivace závislá na třech faktorech (Venugopalan, 2007, s. 51). Těmi jsou snaha, výkon a odměna. Armstrong a Taylor (2015, s. 223) ve svém díle popisují Vroomův předpoklad, že „vysokou motivaci zajistí, když budou lidé vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat, a že odměna bude stát za vynaložené úsilí“. Vysvětlují tedy, že motivovat zaměstnance je možné jedině, pokud „existuje jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223). Chtěný výsledek je poté užít jako faktor utěšující zaměstnancovy potřeby.

#### 1.2.1.5 Teorie spravedlnosti (Equity theory)

Tuto teorii poprvé formuloval J. Stacy Adams. Je postavena na řízení zaměstnanců, které je spravedlivé. Wong (2007, s. 23) popisuje, že zaměstnanci vyhledávají spravedlnost „mezi tím, co do své práce vkládají a tím, co z ní získávají“. Jedná se o teorii, která předpokládá, že se zaměstnanci budou do určitého stupně porovnávat se svými kolegy. Pokud nastane u zaměstnance uvědomění určité nespravedlnosti, tak může dojít k jeho demotivaci.

#### 1.2.2 Efekt motivačních faktorů

V předcházející kapitole byly představeny vybrané motivační teorie. Mezi ně patří například teorie očekávání, známá Maslowova pyramida potřeb nebo Adamsova teorie spravedlnosti. Wong (2007, s. 24) ovšem připomíná, že „od žádné z těchto teorií nelze očekávat, že by vystihla podstatu motivace dokonale“. Motivace je silně individuální faktor a není ji tak jednoduché obecně pojmut.

Hagemannová (1995, s. 39) popisuje, že zaměstnanci mají první dny v zaměstnání tendence být motivováni. To se podle ní ovšem časem rychle mění. Motivace by měla být poté postavena na dobrém vedení, které by mělo zabránit zaměstnanci jeho motivaci ztratit. Manažer tedy využívá motivačních faktorů, které mohou být podpořeny některými zmíněnými motivačními teoriemi (Jain, Gupta a Bindal, 2019, s. 66). Je nutné ovšem podotknout, že motivační faktory jsou pro každého plně individuální a působí jich na jedince více.

Jedním z nejstarších a často zmiňovaných motivačních faktorů jsou peníze. Může se jednat například o mzdu, bonusy či také o příspěvky zaměstnavatele na penzijní pojištění zaměstnance (Islam, 1999, s. 94). Takovéto materiální stimuly mohou být významné, ovšem s jejich růstem se vliv tohoto stimulu dosti snižuje (Hagemannová, 1995, s. 43). To znamená, že zaměstnanci se zaměřují na faktor mzdy jen tehdy, když peníze, které dostanou, nedostatečně pokrývají jejich životní náklady. Pokud má zaměstnanec na zaplacení svých životních nákladů, tak je jeho základní potřeba naplněna a motivace skrze ni už není natolik efektivní.

Hagemannová (1995, s. 38) ve svém díle dále zmiňuje, že po provedení jejího průzkumu, došla k závěru, že více než polovina respondentů uvedla jako hlavní motivující faktor „sociální a psychické potřeby“. To znamená, že podle ní má například druh práce či vztahy na pracovišti mnohem větší vliv, než například zmíněná mzda (Hagemannová, 1995, s. 45). Podstatné je také podotknout, že pozitivní stimuly mají mnohdy větší účinek než ty negativní.

Je vhodné se zmínit o home office jako motivačním faktoru. Bočková a Lajčín (2021, s. 106) vymezují, že „většina zaměstnanců vnímá home office spíše pozitivně a vnímá tuto formu práce jako určitý benefit poskytovaný zaměstnavatelem“. Oba autoři později zmiňují, že hlavními důvody jsou flexibilita, snížení stresu nebo například projev důvěry zaměstnavatele. Existuje ovšem i negativní stránka, kdy se home office projevuje spíše jako demotivující faktor. Mezi nejhlavnější ovlivňující faktory patří ztráta kontaktu s kolegy, špatné pracovní prostředí či také prokrastinace (Bočková a Lajčín, 2021, s. 106). Z toho vyplývá, že home office může být využit jako významný motivátor, ale je nutné ho užít správně, aby nedošlo k demotivaci pracujícího.

### 1.3 Pracovní nasazení

Pracovní nasazení bylo v minulosti častým tématem mnohých výzkumů. Jedním z prvních výzkumníků, kteří ho zformulovali byl William A. Kahn. Ten ho popisuje jako „fyzické, kognitivní a emocionální plnění role“ (1990, s. 694). Na rozdíl od toho Armstrong a Taylor pracovní nasazení představují jako „stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu“ (2015, s. 240). Koncept pracovního nasazení a jeho význam není úplně jasný. Je tomu tak z důvodu, že mnozí toto pojetí vnímají rozdílně, a proto v literatuře existuje spousta různých definic.

William Macey, Benjamin Schneider a Simon L. Albrecht ve svých dílech představují určitý střed těchto vnímání. Macey a Schneider (2008, s. 4) popisují, že pracovní nasazení zaměstnanců je projev, který je v organizaci žádaný a má pro ni smysl. Je přitom spojen s termíny jako oddanost, zanícení nebo námaha. Albrecht (2010, s. 4) přitom zmiňuje myšlenku, která je obsahem mnoha zmíněných definic: „pracovní nasazení je pozitivní psychologický a motivační stav, který se projevuje určitým úsilím vloženým do organizace a jejich záměrů“.

Bakker a Leiter (2010, s. 2) představují popis pracovního nasazeného zaměstnance. Autoři jej vnímají jako člověka zažívajícího určitý pracovní „tok“, při kterém natolik nevnímá své prostředí či čas a naplno se věnuje danému úkolu. To podle nich zaměstnanec podmiňuje naplnit svůj potenciál, kdy se jejich aktivní jednání projevuje například v doplňování znalostí, zapojování se do různých firemních akcí nebo věnováním se svým kolegům (Bakker a Leiter, 2010, s. 3).

Toto proaktivní jednání musí být ovšem něčím podmíněno. Kupříkladu Bakker a Leiter (2010, s. 2) zmiňují, že pracovní nasazení zaměstnance může být závislé na „organizačních zásadách, postupech a struktuře“. Zaměstnancům se podle nich obzvlášť daří dosahovat nasazení ve firemních kulturách, které stojí na pevném vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci (Bakker a Leiter, 2010, s. 2). Na otázku, co jsou hlavní hnací síly pracovního nasazení, se ptal také Simon L. Albrecht. Ten (2010, s. 10) popisuje možnou rozdílnost těchto faktorů pro různá odvětví. Podle Albrechta a mnoho dalších výzkumníků existují obecné faktory, které působí na každého zaměstnance. Těmi jsou například zpětná vazba, organizační kultura, autonomie či optimismus.

Konečným stavem pracovního nasazení je pohlčení, kdy dochází k naprosté koncentraci a zaměstnanec může mít problém práce zanechat (Shaufeli et al., 2002, s. 75). Otázkou je, zda i v takovýchto případech je síla pracovního nasazení pozitivní. Pokud je zaměstnanec v realitě neustále vystavován vysoké míře zapojení, kdy ve spojení s ní vydává velkou míru své energie, může mít toto jednání negativní dopad jak na daného jedince, tak i na samotnou organizaci (Albrecht, 2010, s. 8). Právě ono vyčerpání je mnohdy spojováno s vyhořením, které může nastat, pokud se zaměstnanec bude takovému stavu dlouhodobě vystavovat.

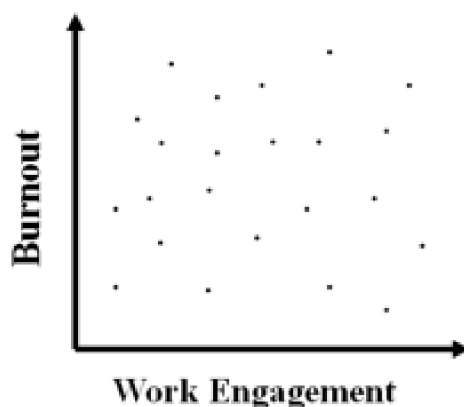
Nakonec je vhodné si představit rozdílnost mezi pracovním nasazením a workoholismem, protože jsou tyto pojmy mnohdy zaměňovány. Jejich obecné pojetí má nějaké společné projevy, přičemž Bakker a Leiter (2010, s. 41) představují právě jejich rozdílnost. Ta spočívá v tom, že oproti workoholismu, pracovní nasazení zaměstnanci nemají určitý „nutkavý pud“ (ten je charakteristikou závislosti). Důvodem workoholismu podle nich může být kariérní postup, vyšší finanční ohodnocení nebo také špatné domácí prostředí. Workoholici mají také tendence pracovat mnohem tvrději, než je od nich očekáváno. To může mít špatné následky jako například už zmíněné vyhoření.

### 1.3.1 Vztah vyhoření a pracovního nasazení

Maslachová (2011, s. 48) ve svém díle upozorňuje na fakt, že mnoho lidí vyhoření vnímá pouze jako určitý pojem, který se stal synonymem pro projevy jako „deprese, apatie, nespokojenost s prací a workoholismus“. Mnohdy podle ní také nastává situace, kdy si lidé myslí, že znají tuto problematiku, aniž by se o ni zajímali. To má často za následek špatné vymezení pojmů, což se projevuje v neurčitosti tohoto fenoménu.

Vyhoření by se podle Maslachové (2001, s. 406) dalo přesněji popsat jako jev spjatý se „sníženou pracovní spokojeností a sníženým nasazením v práci nebo organizaci“, což podle ní vede ke snížení pracovní výkonnosti a efektivity. Právě z tohoto důvodu mnoho autorů popisuje vyhoření jako opačný projev pracovního nasazení. Například Shaufeli a jeho kolegové (2002, s. 74) představují vyhoření jako kombinaci vyčerpání a cynismu a pracovní nasazení jako spojení ráznosti a oddanosti. Přesněji popisují, že jejich záporná závislost se projevuje především „mezi vyčerpáním a rázností a mezi cynismem a oddaností“ (Shaufeli et al., 2002, s. 75).

Kuok a Taormina svým výzkumem chtěli tuto teorii probát. Důvodem bylo jejich tvrzení, že „pracovní nasazení a vyhoření jako protiklady, je v rozporu s realitou skutečné situace zaměstnanců v práci, totiž zaměstnanci skutečně mohou pracovat angažovaně a zároveň zažívat syndrom vyhoření ve stejnou chvíli“ (Kuok a Taormina, 2017, s. 262). Vytvořili tedy graf znázorňující situaci, kdy oba jevy mohou působit současně. Výsledek výzkumu jejich myšlenku potvrdil. Zaměstnanci podle nich zažívali různé míry angažovanosti, i když ve stejný moment procházeli vyhořením.



Obrázek 1: Graf vzájemného působení vyhoření a pracovního nasazení (Kuok a Taormina, 2017)

Ve spojení s home office se ohledně tématu vyhoření mnohdy diskutuje. Situace, kdy k vyhoření zaměstnanců často docházelo není vzdálená. Jedná se o období pandemie COVID-19, která přinesla nejistotu do všech životů. Následkem toho bylo, že si pracující nakládali více než zvládali. Jedním z důvodů byl strach o ztrátu místa, kdy se zaměstnanci snažili pracovat více než obvykle, aby prokázali svoji cenu (White, 2021, s. 16). Stávalo se také, že zaměstnanci museli přebrat práci jejich kolegů, kteří byli momentálně v karanténě. To mělo za následek zvýšený stres a přepracovanost. Dalším faktorem je také nedostatek sociálního kontaktu, který může v zaměstnancích vyvolat pocit, že „nemají příležitost sdílet svůj osobní život“ (White, 2021, s. 18). Všechny zmíněné faktory mají vliv na to, zda u zaměstnance nastane vyhoření. Zaměstnavatelé mohou ovšem provést určité kroky, které pomohou s jeho prevencí. Manažeři mohou zaměstnance podpořit v této oblasti například pomocí komunikace (ať už k nim samotným nebo jejich kolegům), programů na podporu duševního zdraví, nebo také skrze podporu aktivního životního stylu.

## 2 Metodologická část

V kapitolách metodologické části budou rozebrány postupy a metody využívané v tomto výzkumu. Blíže bude rozebrán cíl výzkumu a kvalitativní metoda, která byla pro výzkum využita. Představen bude také výzkumný soubor manažerů spolu s popisem sběru dat. Nakonec bude přesněji popsána analýza získaných dat, rozdělená na kapitoly podle postupu využívané metody, přičemž bude zmíněná také rigoróznost tohoto výzkumu.

### 2.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce je analýza fenoménu home office. Snahou bude pomocí výzkumu dojít ke zjištění, jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení. Záměrem je vytvoření určité teorie, která bude vysvětlovat a zobrazovat zkoumané téma. Podle Řiháčka, Čermáka a Hytycha (2013, s. 44) se dá vzniklá teorie pojmut jako „abstraktní, teoretické uchopení, které nám umožní daný jev pregnančně pojmenovat, lépe mu porozumět v různých souvislostech a díky tomu být i úspěšnější v jeho předvídání a ovlivňování“. Oblastmi zkoumání se tedy staly především home office spolu s motivací a pracovním nasazením. Tyto témata jsou též definována v teoretické části této práce.

### 2.2 Kvalitativní výzkum

Ke zhotovení této práce byl vybrán kvalitativní výzkum. Zháněl, Hellenbrandt a Sebera (2014, s. 16) jej popisují jako proces, kde na začátku existuje určitý problém, ať už v sociální realitě nebo v teorii, který je následně zkoumán. Využívá přitom empirická data, která mohou být získána různými způsoby. Jako příklad je možno uvést rozhovory, pozorování nebo analýzu textu.

Jako zkoumaný fenomén byl zvolen home office. Kvalitativní výzkum je náležitým způsobem zkoumání tohoto fenoménu, obzvláště s přihlédnutím na jeho vhodnost pro hloubkové zkoumání dané reality (Sargent, Samantha a Yelden, 2016, s. 4). Následně bylo uvažováno o vhodné metodě kvalitativního výzkumu, kdy byla vybrána metoda zakotvené teorie. Tento výběr byl podmíněn skutečností, že home office byl v době pandemie COVID-19 zaveden naplno, což vyústilo ve specifickou a novou situaci, která ukázala, že je home office spojen jak s pozitivními, tak i negativními jevy. To také znázorňuje jeden z grafů v kapitole výsledky empirické studie.



Základem a prvotní činností související s kvalitativním výzkumem je zvolení si výzkumné otázky, která jasněji definuje výzkumný problém. Jak už Hendl (2005, s. 50) popisuje, výzkumnou otázku můžeme v průběhu modifikovat či doplňovat, a tedy i přizpůsobovat plynutí výzkumu. To se také stalo i v případě tohoto výzkumu. Výzkumník se během zkoumání pokouší nalézt a analyzovat veškeré informace, které by mohly zodpovědět výzkumníkem položenou výzkumnou otázku. Ta v tomto případě zní: Jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení?

Po vyřčení výzkumné otázky přichází moment hledání vhodné metody, na které bude celý výzkum postaven. Pod kvalitativní výzkum jich spadá mnoho. Jako postup, vyhovující cílům výzkumu, byla zvolena metoda zakotvené teorie (GTM), která byla poprvé představena Barney Glaserem a Anselmem Straussem v roce 1967. Později Strauss vydává s Juliet Corbinovou další díla (např. 1990), kde danou metodu dále rozebírají. Metoda zakotvené teorie je založena na systematickém shromažďování dat, během kterého neustále probíhá jejich analýza a studium. Její základní charakteristikou je systematický soubor postupů. Právě díky tomuto aspektu se jedná o metodu, která se nejvíce přibližuje právě kvantitativnímu výzkumu (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 44). Metoda je tedy složena z několika fází. Ty na sebe přímo navazují. Dotyčné fáze jsou tímto výzkumem označovány jako: otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování. Koncovým produktem je teorie či model, který je koncipován okolo hlavního tématu. Praktická nevýhoda této metody je časová náročnost způsobená obecně delším průběhem sběru dat, náročným procesem jejich zpracování a následnou analýzou. Důvodem zvolení této metody je především fakt, že se výsledkem výzkumu stane teorie či model. Cílem bylo zjistit co nejvíce informací o fenoménu home office, které by mohly vést k novým poznatkům.

### 2.3 Výzkumný soubor

Pro splnění základního cíle výzkumu bylo nutné oslovovat, jako respondenty výzkumu, manažery. Jedná se o pracovníky, kteří jsou podle Vebera (2017, s. 28) „rozhodujícím činitelem v řízení firem“, kdy na daném manažerovi závisí řízení organizace, vedení lidí, rozhodování atd. V případě tohoto výzkumu se muselo také jednat o manažery, kteří využívali home office.

Bylo též nutné dodržet, že metoda zakotvené teorie, kterou výzkum užívá, je postavena na předpokladu teoretického vzorkování. Tedy na tom, že následní respondenti

jsou voleni podle konceptů a témat, které se v průběhu výzkumu objevily. Řiháček, Čermák a Hytych (2013, s. 51) zmiňují, že pro metodu zakotvené teorie, je typické rozšiřování vzorku právě v průběhu výzkumu. Způsob výběru manažerů pro tento výzkum probíhal následovně. Po provedení rozhovoru byla uskutečněna analýza, která poukázala na další oblasti, které by mohly být prozkoumány. Následující manažer byl volen tak, aby byla možnost, že se této oblasti tematicky dotkne. Tento proces se stále opakoval.

I přes tyto podmínky bylo snahou výzkumu zvolit co nejvíce pestrý soubor respondentů. Ideálem byl vzorek manažerů, kteří pocházeli z různých organizací, vykonávali různorodou práci a pracovali v odlišných oborech. Popis vybraných manažerů je představen níže s pomocí tabulky.

Tabulka 2: Popis manažerů vybraného vzorku

Manažer	Pohlaví	Pozice	Věk	Představení
1	Žena	Globální management záručního a pozáručního servisu	45	„Já mám na starosti globální management záručního a pozáručního servisu. Část té práce se rozděluje na operativu. To znamená opravy samotné a další část je vlastně takzvaný business development. To znamená rozvoj dalších možností prodeje a podobně.“
2	Muž	Vedoucí ústavu	40+	„Tak já jsem vedoucí vysokoškolského ústavu matematiky, ten je víceméně pedagogicky zaměřený. To znamená, že hlavní náplní naší práce je výuka. Řídím malý kolektiv vyučujících. Přibližně deseti lidí a věnují se taky pedagogické práci, částečně i vědecké.“
3	Muž	Projektový a design manažer	36	„Momentálně vedu oddělení vývoje. Jsou to projekty, design, a ještě tam mám změnové řízení, i když to je více méně zaměřené na sériový manufacturing. Co se týče projektů, tak jsem zodpovědný za vývoj našich výrobků. Je to zastřešené, ale jsme tu zodpovědní za to naše portfolio. teď nověji mám navíc i projektovou kvalitu. Nějakých devět, deset lidí.“
4	Muž	Ředitel školy	52	„Já jsem ředitelem střední školy, gymnázia. Takže mojí náplní je mimo učení, řízení školy ve všech těch možných segmentech. S tím tedy souvisí administrativní činnost v kanceláři. K tomu taky jedním s kolegy, rodiči, se studenty, s veřejností.“
5	Žena	Projektový manažer	42	„V podstatě se dá říct, že jsem projektový manažer v softwarovém vývoji. Trošku víc do hloubky, že jsem manažer vývojářského týmu a také support teamu. Vlastně obě tyto role se týkají řízení práce na projektu a řízení lidí, organizace lidí v rámci týmu.“
6	Žena	HR manažer	42	„Jsem HR manažer pro region východní Evropy. Takže vlastně zastřešuji veškerý HR a byznys partnering aktivity pro celou střední a východní Evropu.“
7	Muž	Oblastní ředitel	40+	„Jsem oblastním ředitelem v oblasti finančního poradenství“.

## 2.4 Popis sběru dat

Metod pro sběr dat je mnoho. Kvalitativní výzkum často využívá rozhovory, pozorování či například skupinové rozhovory (Gurková, 2019, s. 76). Záleží ovšem na záměru výzkumu a na obecných požadavcích. Výzkum popsany v této práci využívá ke sběru dat už zmíněné rozhovory.

Manažeři, kteří měli zájem se tohoto výzkumu zúčastnit, potvrdili svůj souhlas prostřednictvím podpisu souhlasu s účastí na výzkumu, kde byli obeznámeni se:

- záměrem výzkumu;
- zpracováním záznamu rozhovoru;
- zpracováním osobních údajů.

Před zahájením rozhovorů byly připraveny okruhy témat s různými variacemi otázek. Rozhovory byly tedy vedeny jako polostrukturované. Je nutné zmínit, že pokud se manažer dostal k jinému tématu, tak nebyl z žádného hlediska ovlivňován a konverzace byla vedena podle jeho iniciativy. Zmíněné otázky byly koncipovány s přihlédnutím na zvolenou výzkumnou otázku a znalost výzkumníka ohledně daných témat.

První rozhovor by se dal pojmut jako pilotní. Po jeho analýze došlo k uvědomění vhodnosti otázek a jejich použití. Odkryl odpovědi, okolo kterých se následně tvořily doplňující otázky. Jeho hlavním úkolem bylo ovšem to, že udal základní směr výzkumu. Následné rozhovory byly prováděny obdobným způsobem. Vždy byl proveden rozhovor, který byl následně upraven do textové podoby a analyticky zpracován. Poté docházelo k doplnění otázek a témat.

V rámci výzkumu bylo provedeno sedm rozhovorů. Setkání probíhala nejčastěji okolo dvaceti až čtyřiceti minut za přítomnosti pouze výzkumníka a vybraného manažera. Rozhovory byly zaznamenávány na audiozáznam s vědomím respondentů. Po ukončení byl záznam očíslován a v soukromí zpracován, tedy přepsán do jeho textové podoby. Veškeré informace, které by mohly spojit rozhovor s danou osobou byly vymazány či upraveny (nahrazeny smyšleným údajem). Manažerům byla též nabídnuta možnost přístupu k přepisu vlastního rozhovoru za účelem možnosti vynechání určitých citlivých informací. Žádný z manažerů tuto nabídku ovšem nevyužil.

Proces sběru dat byl ukončen v momentě, kdy došlo k vyčerpání tématu, tedy k tzv. teoretickému nasycení. S ohledem na metodu, která byla pro výzkum zvolena, bylo nutné, aby výzkum došel do bodu, kdy se neobjevují další náměty a témata na zkoumání. Po dosažení daného momentu či bodu byly provedeny další dva rozhovory. Důvodem bylo ověření, zda sběr dodatečných kvalitativních dat nepovede k získání nových informací, a tedy prokazatelně dokázat absenci nových informací a jejich opakování.

## 2.5 Analýza

V případě tohoto výzkumu byla analýza dat prováděna podle přesně daného postupu metody zakotvené teorie. První fází bylo provedení otevřeného kódování. Tato fáze je charakteristická vytvářením kódů, které jsou následně zpracovány a shromážděny. Následuje axiální kódování, které získané kódy uskupuje do kategorií podle určitých vztahů. Na konec je provedeno selektivní kódování, během kterého jsou vztahy mezi kategoriemi více prohloubeny. V této etapě se zvolí také ústřední téma.

### 2.5.1 Otevřené kódování

Jedná se o první fázi analýzy dat. Základem je vytvoření pojmů, které jsou získány skrze rozbor údajů a následně kategorizovány (Strauss a Corbinová, 1999, s. 43). Analyzovány jsou řádky, odstavce nebo také celý text. Můžeme se ptát na otázky jako: Jaký je tu problém? Jakou roli zde hrají? Proč se to děje? atd. Výzkumník při tom využívá obecné znalosti spojené s momentálně zkoumaným tématem. Je ovšem podstatné, aby výzkumník těmito znalostmi nebyl ovlivněn. Každý nalezený pojem je následně zaznamenán v textu a podle zvolené terminologie je „okódovaný“ (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 48). Zvolené kódování může být vlastní, vypůjčené od respondentů nebo například už všeobecně užívané (Řiháček, s. 48). Během výzkumu může vzniknout velké množství kódů. Je proto vhodné provést tzv. kategorizaci, která podmiňuje seskupení podobných kódů (Strauss a Corbinová, 1999, s. 45). Tím se sníží počet kódů, což by mělo napomoci k ulehčení procesu analýzy.

V případě tohoto výzkumu byla data získána pomocí rozhovorů, které byly následně předělány do písemné podoby. S touto podobou bylo potom pracováno. Dále proběhla analýza podle výše popsaného postupu. Všechny rozhovory byly analyzovány stejným způsobem. Na konci vznikla sbírka kódů, která reprezentovala informace získané z konkrétního rozhovoru. Tyto kódy byly následně seskupeny a převedeny do tabulky,

kvůli lepší přehlednosti. Nakonec byla provedena zmíněná kategorizace, která napomohla snížit počet kódů a odstranit kódy, které měly stejný význam, přičemž používaly pouze odlišné označení. Na konci otevřeného kódování bylo získáno celkem sedmdesát čtyři kódů. Jejich následná návaznost, na kategorie získané axiálním a selektivním kódováním, je zobrazena v tabulce níže.

Otevřené kódování	Axiální kódování	Selektivní kódování
Dlouhodobě, občas, volný rozvrh	Časová efektivita	Příčiny
Nepotřeba cestování, kombinace, vyrovnanost	Pohodlnost	
Během COVIDU naplno, zvykli si na HO, náklady	COVID-19	
Nenutit HO, HO jako možnost, záleží na typu práce, vhodné jen pro schopné	Individualita člověka	Ovlivňující proměnné
Pro klidné prostředí, přijatelné zázemí, vliv rodiny, absence prostoru	Vliv prostředí	
Zaměřen na výsledek, smysluplnost	Vnitřní motivace	Pozitivní kondice
Pravidelné schůzky, neformální schůzky	Bezproblémová komunikace	
Ovlivnění dostupnou technologií, dobrá IT struktura, zlepšení schopností, vniknutí do online světa, zneužitelné, podpora komunikačních programů, není co zlepšovat, neustále zlepšování	Digitalizace	
Chtíč práci vykonávat, smysl pro povinnost	Smysluplnost	
Psychické faktory, práce je jiná, obavy o budoucnost, reformátor, HO je více přístupný	COVID-19 byl jiný	Negativní kondice
Ztráta vztahů, není pro introverty, potřeba kontaktu	Izolace	
Delší zpracování, horší reakce	Komunikace není hladká	
Teambuilding, pravidelné schůzky	Nedotčené vztahy	Pozitivní důsledky
Soustředěnost, pozitivní pohlcení, pokleslo-redukce, menší objem práce	Nasazení zůstalo stejné	
Pozitivní zpětná vazba, spokojeni s HO, shodné výsledky, role je stejná, naplňující	Motivace byla neovlivněna	
Problém-nevyužívat, musí se někdy nutit, chyběla úroveň, prokrastinace, klidové aktivity, neexistence work-life balance	Problém s motivací	Negativní důsledky
Ztráta vztahů, chybí komunikace, chybí lamače ledů, chybí small talk, neosobní, negativně ovlivňuje vazby	Vztahy upadají	
Potřeba kontaktu, důležitost zpětné vazby, problém s autoritou, problematika mezinárodních týmu, byla náročnější, hůř se získávala zpětná vazba	Role je náročnější	
Dlouhodobě neefektivní, vyšší výkony, vyčerpávající, nastavit si pravidla	Přepřerování	

Tabulka 3: Návaznost kódů, získaných otevřeným kódováním, na další kategorie

### 2.5.2 Axiální kódování

Jedná se o druhou fázi analýzy. Podle Řiháčka, Čermáka a Hytycha (2013, s. 50) zde není hlavním cílem „definování osamocených konceptů, ale především definování vztahů mezi nimi“. Je pravděpodobné, že si výzkumník, v průběhu otevřeného kódování, začne všimnout určitých souvislostí. Pokud je tomu tak, je nutné si tyto postřehy zaznamenat. Napomáhá to právě v této fázi analýzy, která stojí na podstatě, že vytvořené kódy výzkumník dává opět dohromady a vytváří tím „spojení mezi kategorií a jejími subkategoriemi“ (Strauss a Corbinová, 1999, s. 71). Neznaменá to ovšem, že jsou vytvořeny pouze nějaké nahodilé kategorie. Zásadní je vztah mezi kategorií a jejími kódy. Tyto vztahy mohou mít mnoho podob jako:

- X je příčinou Y;
- X je fází procesu Y;
- X a Y jsou podmínky Z;
- apod.

Postupným zpracováním byla nakonec vytvořena síť kategorií a k nim spadajících kódů. Byly tedy nalezeny hlavní okruhy témat, které byly následně zpracovávány ve fázi selektivního kódování. Mezi tyto kategorie patří: časová efektivita, digitalizace, pohodlnost, komunikace není hladká, individualita člověka, vztahy upadají, role je náročnější, přepracování, vliv prostředí, bezproblémová komunikace, nedotčené vztahy, COVID-19 byl jiný, smysluplnost, motivace byla neovlivněna, problém s motivací, vnitřní motivace, nasazení zůstalo stejné, COVID-19, izolace.

### 2.5.3 Selektivní kódování

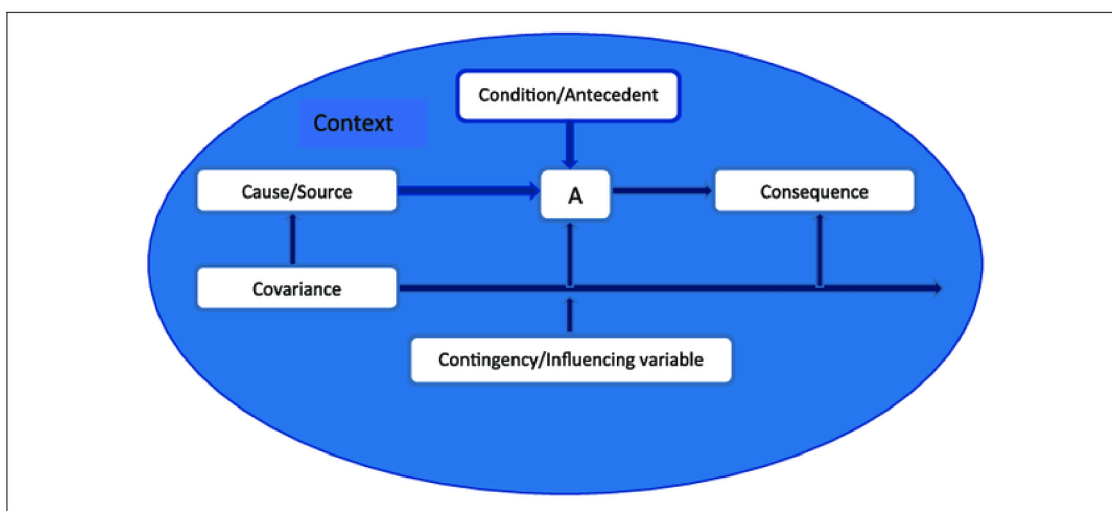
Jedná se o poslední krok analýzy. Už ve fázi otevřeného kódování bylo možné určit nějaké vztahy mezi kódy, kdy tyto zmíněné spojitosti byly prohloubeny během axiálního kódování. Právě zmíněné vztahy jsou základem selektivního kódování. Jak už ale popisuje Strauss a Corbinová (1999, s. 87), otázkou je: „Jak vzít to, co je doufejme v hrubém stavu ve vašich diametrech a záznamech a systematicky to rozvinout do takového obrazu reality, který bude pojmový, srozumitelný a hlavně zakotvený?“.

Základem je volba hlavního konceptu, na kterém bude celá teorie postavena. Podle Řiháčka, Čermáka a Hytycha (2013, s. 52) se jedná o koncept, který je v datech mnohdy přítomný, přičemž je jednoduše spojen se zbytkem konceptů. V případě tohoto



výzkumu se hlavním konceptem stal home office. Tento koncept je následně propojen s ostatními kategoriemi, tak aby výsledný koncept odpovídal na výzkumnou otázku (Řiháček, Čermák a Hytych 2013, s. 52).

Koncept „home office“ byl zvolen z důvodu jeho propojenosti se všemi kategoriemi. Vztah home office a zbývajících konceptů je zobrazen pomocí schémat, která jsou popsána v kapitole výsledky empirické studie. Schémata, které jsou užitá na zobrazení nalezených vztahů, jsou inspirována 6C coding family. Jedná se o kódovací kategorii vytvořenou Barneyem Glaserem. Využívá se právě k uspořádání výsledků analýzy. Níže je zobrazeno schéma znázorňující vztahy vytvořené Glaserem.



Obrázek 2: 6C coding family of Barney Glaser (1978) v článku od Neilla a Coynea (2018)

## 2.6 Rigoróznost výzkumu

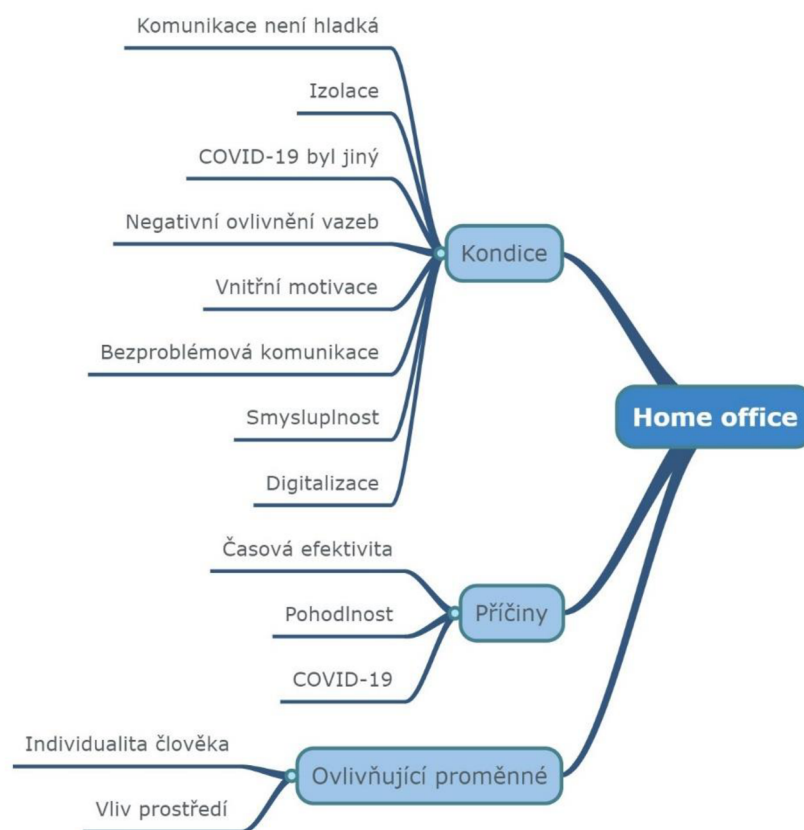
Pro jakýkoli výzkum je důležité, aby byla dokazatelná jeho kvalita, což znamená nutnost prokázání jeho rigoróznosti. Je tomu tak hlavně z důvodu, že kvalitativní výzkum nebyl po dlouhou dobu brán jako příliš relevantní, což vedlo k určitým pochybnostem ohledně výsledků tohoto typu výzkumu (Hendl, 2005, s. 49). Jak zmiňují Gioia, Corley a Hamilton (2012, s. 17) „kvalitativní výzkum podporuje reprezentaci sledovaného jevu způsobem, který demonstruje spojení mezi daty, nově objevenými koncepty a výsledným zakotvením teorie“. Přičemž Hendl (2005, s. 53) zmiňuje, že někdy u tohoto typu výzkumu není jasné například, jak se vybírali respondenti, jak byla provedena analýza dat apod. Snahou je tedy dokázat, že data nebyla pouze smyšlena a upravena, ale že byla náležitě zpracována a analyzována. To vede k dokázání kvality výzkumu. Důkaz rigoróznosti tohoto výzkumu je prokázán v metodologické části i výsledcích empirické

studie, kde se projevuje důkladné kódování, následné zpracování kódů a jejich schématické znázornění. V textu jsou také využívány úryvky z rozhovorů.

### 3 Výsledky empirické studie

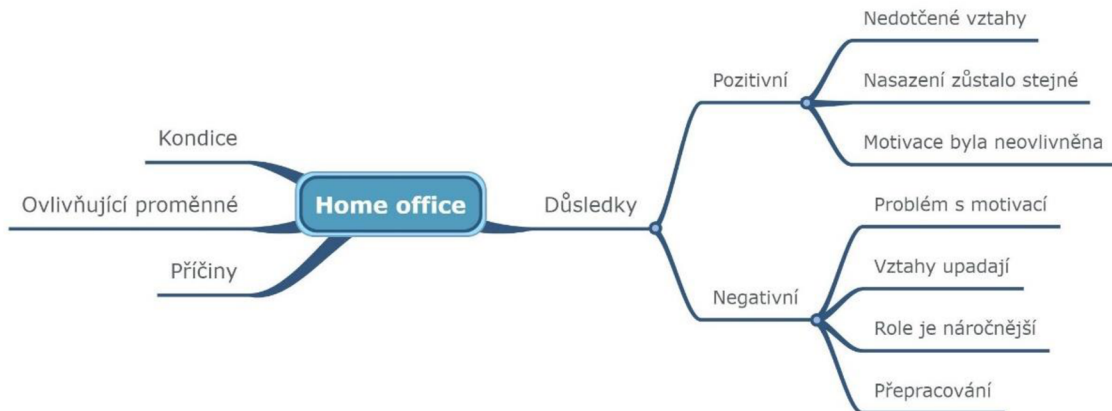
V této kapitole budou shrnuty výsledky, které byly tímto výzkumem získány pomocí rozhovorů s manažery. Pro jejich lepší uchopení a popis jsou využita schémata inspirovaná 6C family coding od Barneyho Glasera (1978). Následné kapitoly, ve kterých budou výsledky rozebírány, jsou děleny právě podle zobrazených schémat. Tedy na části: příčiny, ovlivňující proměnné, kondice a důsledky.

V prvním schématu (obr. 3) jsou znázorněny kondice, příčiny a ovlivňující proměnné. Schéma poukazuje na faktory, které na manažery v průběhu home office působily a mohly silně ovlivnit manažerův náhled na home office.



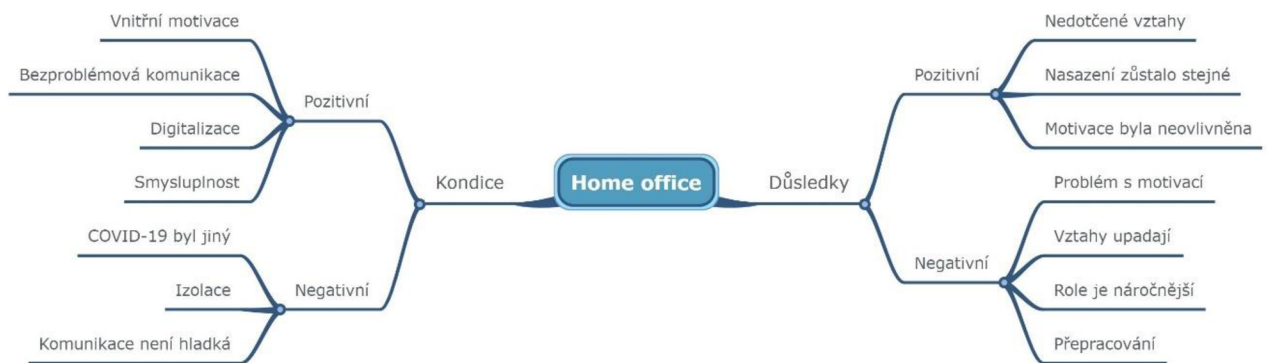
Obrázek 3: Kondice, příčiny a ovlivňující proměnné pocítěné manažery na home office

Druhé schéma (obr. 4) vyjadřuje vliv zmíněných faktorů na důsledky home office. Tito činitelé měli silný účinek jak na vnímání manažerů, tak také na důsledky jimi pociťované a popisované. Zmíněné důsledky jsou pro přehlednost děleny na pozitivní a negativní.



Obrázek 4: Vliv kondic, ovlivňujících proměnných a příčin na důsledky home office

Další schéma (obr. 5) vyjadřuje vztah kondic a důsledků home office. V prvním schématu byly vyjádřeny kondice, za kterých home office u vzorku manažerů probíhal. Ty měly určitou návaznost na vnímání důsledků home office manažery. Jedná se o jednoduchou logiku. Manažeři, kteří pracovali z domova a byli ovlivňováni pozitivními kondicemi měli následně pozitivnější náhled na důsledky home office a nepocíťovali nějaké větší problémy. Podobně je tomu tak i u negativních kondic a důsledků. Tito manažeři byli naopak skeptičtější a vnímali více problémů.



Obrázek 5: Vztah kondic a důsledků

### 3.1 Příčiny využívání home office

Příčinami, proč manažeři využívají home office, jsou v případě tohoto výzkumného vzorku nejčastěji popisovány: časová efektivita, COVID-19 nebo pohodlnost. Někteří manažeři home office vykonávali i před pandemií, právě kvůli efektivnosti a pohodlnosti. Bylo jimi ovšem zmíněné, že se jednalo pouze o občasné až

výjimečné užívání. Na rozdíl od toho během lockdownu spojeného s COVID–19 byli manažeři nuceni home office vykonávat naplno.

Nejdříve bude rozebrána časová efektivita, která je obecně jedním z nejčastěji popisovaných příčin, proč lidé home office využívají. To může potvrdit také tvrzení jednoho z manažerů: „To je největší výhoda toho home office“ (manažerka 1). V tomto výzkumu se také jedná o jednu z hlavních příčin, proč manažeři začali využívat home office. Podstatné je, že přináší manažerům větší časovou efektivitu, kdy mohou mít následně více času na domácnost, zájmy a podobně. To tedy potvrzuje, že flexibilita je opravdu vnímaná jako silný motivační faktor a pozitivum, proč využívat home office.

Dalším zmíněným důvodem je pohodlnost. Jedná se o obecný pojem, ovšem v tomto případě shrnuje všechny zmíněné jevy. Silným faktorem je dojíždění do práce. Mnoho manažerů, se kterými byly prováděny rozhovory, zmiňovalo například:

- „No u mě je to určitě dojíždění“ (manažerka 1);
- „Člověk ušetřil čas a námahu s dopravou do práce“ (manažer 2).

Právě tato tvrzení podmiňují zmíněnou pohodlnost. Manažeři nemusejí díky home office zbytečně trávit hodiny na cestách a mohou se místo toho věnovat své práci, nějakým potřebným nebo klidovým aktivitám, což může mít pozitivní vliv na jejich psychiku. Manažeři také často zmiňovali: „Využívám ho, když potřebuji udělat něco doma“ (manažer 3). Tím se opět vracíme k tomu, že je home office pro manažery dobrým benefitem a umožňuje jim více efektivně a pohodlně zvládat jak jejich práci, tak také jejich osobní potřeby. Právě z tohoto důvodu si už někteří manažeři neumějí představit bez home office pracovat.

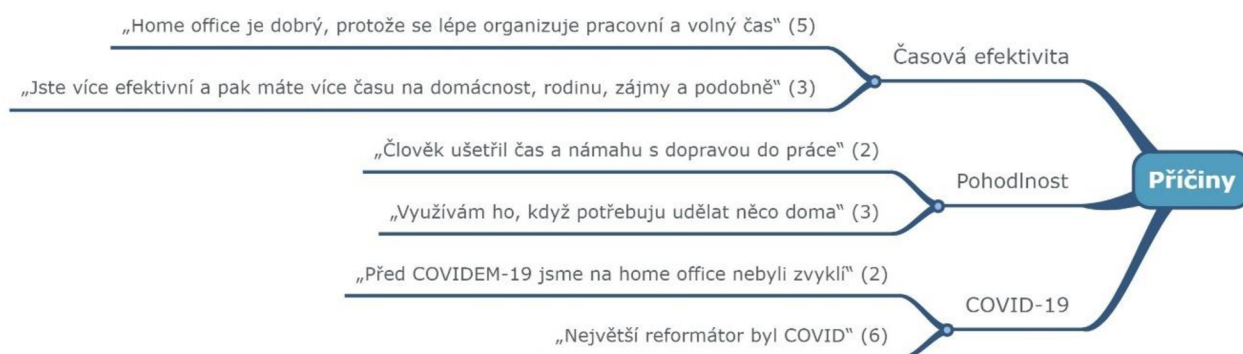
Podstatným důvodem, proč se home office začal tak rychle a naplno využívat je pandemie COVID–19. Někteří manažeři práci z domova před pandemií nepraktikovali, nebo pouze výjimečně. To potvrzují tvrzení jako:

- „Využívala jsem home office, ale většinou to bylo kvůli pracovní neschopnosti“ (manažerka 1);
- „Využívali jsme home office, ale jen v urgentních případech“ (manažer 3);
- „Před COVIDEM–19 jsme na home office nebyli zvyklí“ (manažer 2).

Vzorek manažerů využívající home office i před pandemií pracoval v odvětvích jako strojírenství, IT a elektrotechnický průmysl. Jednalo se o čtyři manažery. Zbývající

tři manažeri home office vykonávali až s příchodem COVID–19. Jednalo se o manažery z oblastí školství a finančnictví.

Podstatné je zmínit, že v průběhu rozhovorů byla několikrát manažery popsána zajímavá myšlenka: „Největší reformátor byl COVID“ (manažerka 6). Jak už bylo zmíněno, před pandemií nebyl home office příliš rozšířen. Jeden z manažerů podotýká, že důvodem může být, že se organizace před COVID–19 obávaly, že lidé budou neefektivní a nebudou pracovat. Tato obava jim byla ovšem vyvrácena. Lidé na home office pracují nejen stejně, jako kdyby pracovali v kanceláři, ale také někdy i mnohem výkonněji. V průběhu rozhovorů byla vyslovena velice zajímavá myšlenka, která zní: „Nebýt ho, tak bychom se do této fáze, ve které jsme dneska, kdybychom šli standardní cestou, nedostali třeba ani za deset let“ (manažerka 6). Právě kvůli vážnosti situace podniky nemohly situaci nějak ignorovat a nezbyvalo jim nic jiného, než home office zavést a začít řešit problematiku, která se v průběhu jeho užívání ukáže. To napomohlo k vytvoření lepšího povědomí o home office a prolomení mnoha jeho předsudků.



Obrázek 6: Příčiny započetí práce na home office

### 3.2 Ovlivňující proměnné působící na manažery

Dále bude představen další faktor a tím jsou ovlivňující proměnné. Mezi proměnné patří například věk, pohlaví, vzdělání atd. V tomto případě se práce zaměřuje na proměnné, které se dobře projevíly v kvalitativním výzkumu. Jsou jimi individualita člověka a vliv prostředí. Jiné proměnné (věk, pohlaví, vzdělání) navrhuji zkoumat kvantitativně v budoucích výzkumech.

Individualita člověka je jedním z nejpodstatnějších faktorů, které pracující na home office ovlivňovaly. Je nutné si uvědomit, že ne každý má předpoklady k práci z domova. Manažeři tedy často zmiňovali:

- „Je potřeba přihlížet k tomu sociálnímu statusu toho člověka“ (manažerka 1);
- „Je to hrozně individuální záležitost“ (manažerka 1).

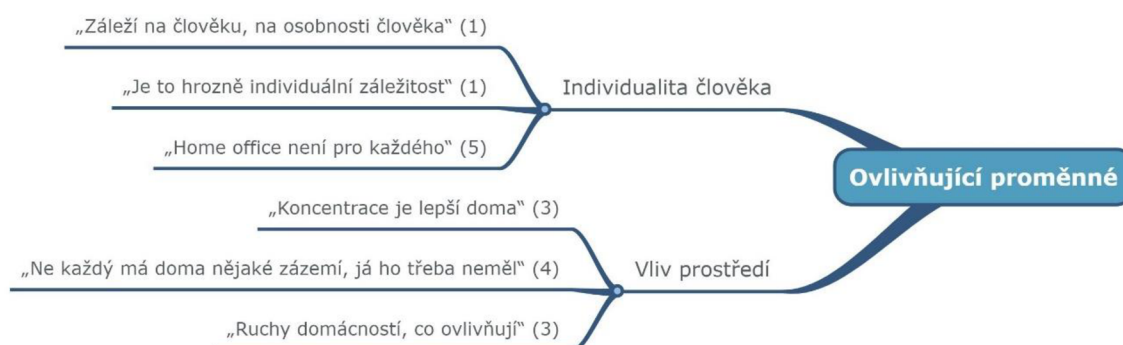
Ze zkoumaného vzorku hned dva manažeři vyjádřili, že jim home office příliš nevyhovuje. U prvního manažera byla důvodem sociální stránka, kdy postrádal přímou komunikaci s kolegy. To potvrzuje, že někdo na home office může být nadmíru výkonný a spokojený, ale není to tak ve všech případech. Jeden z manažerů též zmiňoval, že měl například problém s jeho introvertními podřízenými, kdy home office ještě více prohluboval jejich tendenci se uzavírat od společnosti. Následkem bylo, že manažeři v rozhovorech často přicházeli s myšlenkou, že home office není vhodné nutit, ale je ovšem dobré, mít možnost ho využívat.

Vliv prostředí je dalším významným činitelem. Obzvlášť během lockdownu, v období pandemie COVID-19, mělo pracovní prostředí zásadní dopad. Je důležité si uvědomit, že když byli lidé posláni na home office, nikdo na to nebyl příliš připraven. Lidem tedy mohla chybět potřebná technika nebo obecně lepší uzpůsobení pracovního prostoru. To také navazuje na druhého manažera, který nebyl s home office příliš spokojen. Popisuje: „Ne každý má doma nějaké zázemí, já ho třeba neměl“ (manažer 4). Vlivem tohoto problému byla snížena jeho motivace k práci.

S ohledem na vliv prostředí někteří manažeři, obzvlášť ženy, zmiňovali problematiku spojenou s dětmi. To vystihuje výrok: „Jsem matka a mám dceru. Když byl COVID a ona měla online výuku a já měla pracovat, tak to někdy bylo složité“ (manažerka 1). Tato skutečnost tedy podmiňovala nemožnost se plně věnovat své práci a způsobovala nadměrné vyrušování. Manažeři také zmiňují, že čím mladší dítě je, tím se situace stává složitější.

Pokud ovšem vezmeme v úvahu, že manažer nevyužívá home office v průběhu pandemie, výsledky jsou poměrně rozdílné. Někteří zmiňují: „Pokud děláte home office a doma jste sama a nikdo vás nevyrušuje, tak to žádný vliv nemá“ (manažerka 1). Někteří manažeři tohoto vzorku home office využívají právě kvůli potřebě klidu, kdy se mohli na práci více soustředit a nerušilo je prostředí v kanceláři. Vždy budou v domácnosti nějaké

rušivé elementy, které mohou na manažery působit. Kancelářské prostředí je ale oproti domácnosti vnímáno jako mnohem rušivější a rozptylující.



Obrázek 7: Ovlivňující proměnné působící na manažery

### 3.3 Kondice zažívané manažery

Kondice jsou dalším podmiňujícím faktorem home office. „Pojem kondice obecně prezentuje podmínku, rozpoložení, tělesný nebo duševní stav“ (Ullrych, Kyselák a Vaněček, 2017, s. 1). Jedná se tedy o faktory, které silně ovlivňují vnímání manažerů i jejich postoje vůči práci z domova. Níže budou představeny kondice, které byly popsány manažery v rozhovorech.

Jedním z nejdůležitějších a manažery často zmiňovaných aspektů je vnitřní motivace. V teoretické části bylo zmíněno, že se vnitřní motivace projevuje, „když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná, a že se jim poskytuje přiměřená míra autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). V případě tohoto výzkumu se manažeři popisovali jako silně motivovaní jejich zaměstnání vykonávat a v tomto kontextu zmiňovali také potřebu vnitřní motivace, jako hlavního motoru jejich aktivit. Vnitřní motivace může být vyvolána mnohými faktory, ovšem v případě výzkumného vzorku byla nejčastěji spojována se smysluplností práce. Její problematika bude níže blíže popsána.

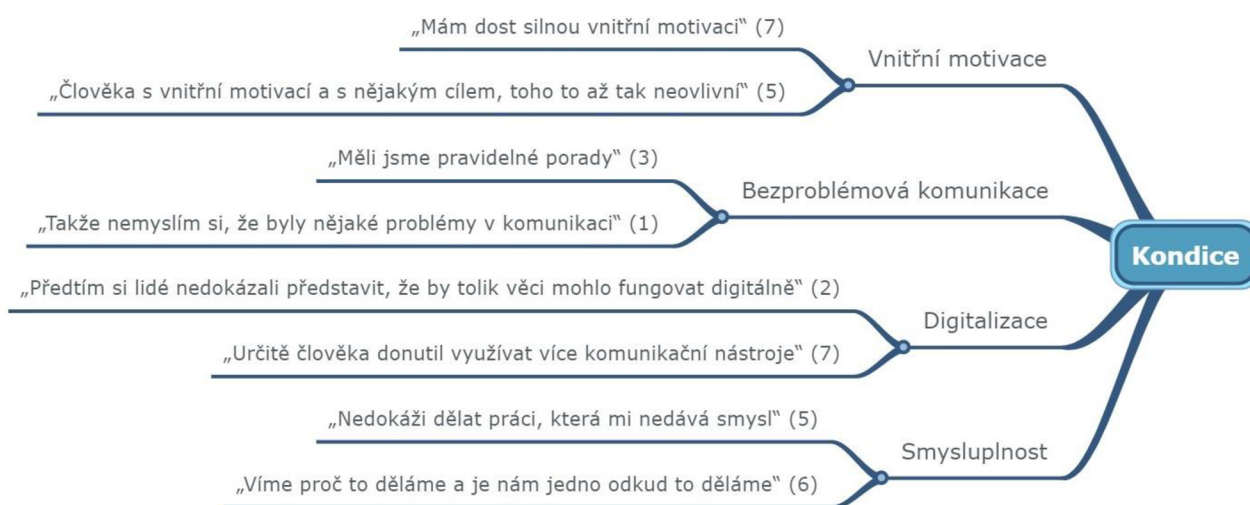
Dále bude rozebráno téma komunikace na home office. Většina manažerů dorozumívání se označila za bezproblémové. Jeden z manažerů, který před COVIDEM–19 nezažil home office, zmiňoval také, že „spousta lidí nasdílela různé rady, jak



komunikovat na dálku, takže stačilo se těmi radami řídit a dokázali jsme celkem bez problému komunikovat“ (manažer 2). Z tohoto tvrzení je možné usoudit, že existovaly také různé podpůrné systémy. Důvodem, proč nedošlo k nějakému výraznému problému ve sdělování může být také díky častému setkávání v online prostředí. Manažeři využívali například také neformální schůzky, jejichž cílem bylo udržet si dobré vztahy. Během pandemie byli ovšem všichni pracující ve stejné situaci, a tedy zavření ve svých domácnostech. Nebylo příliš možné, aby člověk pracující na home office, byl nějakým způsobem vyčleněn. To se ovšem mění v případě, kdy někteří členové týmu jsou v kanceláři a někteří využívají home office. V takové situaci není možné komunikaci udržet mezi oběma skupinami natolik hladkou.

Digitalizace je jedním z hlavních faktorů, které home office vůbec umožnily. Je potřebné si uvědomit, že home office by bez určitého digitálního rozhraní nebyl možný. Už jen když se podíváme na jednoduché komunikační programy, natož na složité organizační systémy. Manažeři zmiňují, že pandemie napomohla v digitalizaci, kdy zapříčinila zavedení a rozšíření metod jako Zoom, Teams a podobně. To opět nastoluje myšlenku, že COVID-19 byl vnímán jako určitý „reformátor“. Pokud nebudeme ovšem brát COVID-19 jako hlavní faktor, tak s ohledem na digitalizaci došlo přesto k velkým změnám. Manažeři se naučili využívat mnohé nové programy, které jim mohou napomoci v jejich další práci. Někteří též zmiňovali, že si vlastně nikdy neuvědomili, co všechno může přes digitální rozhraní fungovat. Právě tyto výroky mohou mít za výsledek další zefektivnění jejich činnosti a procesů obecně.

Jak už bylo v odstavci o vnitřní motivaci zmíněno, vybraní manažeři o sobě vypovídali, že jsou silně motivováni. To je podmíněno také jejich vnímáním smysluplnosti práce. Někteří zmínili: „Nedokážu dělat práci, která mi nedává smysl“ (manažerka 5). Smysluplnost je tedy faktor, který je pro jejich práci zásadní. V tomto případě je ovšem důležité zmínit, že podle respondentů, na vnímání smysluplnosti práce, home office neměl žádný vliv. Manažeři, kteří vnímali svoji práci jako smysluplnou zmiňovali: „Víme proč to děláme a je nám jedno odkud to děláme“ (manažerka 6).



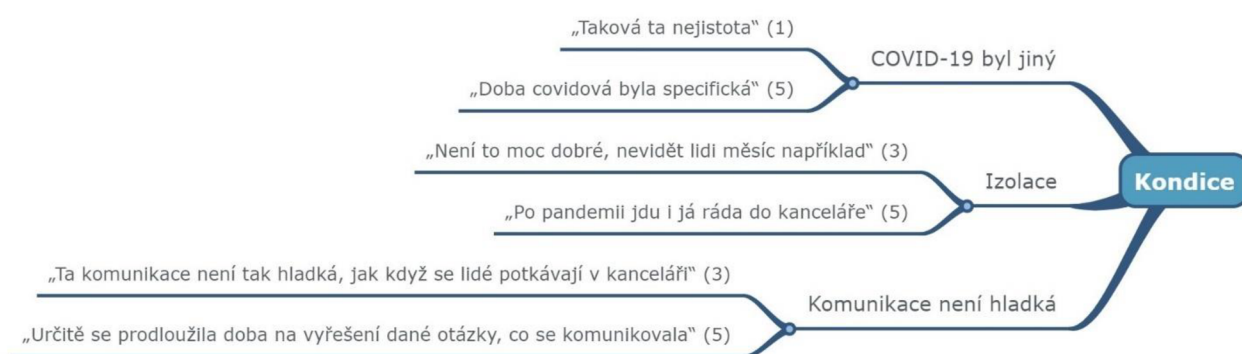
Obrázek 8: Pozitivní kondice vnímané manažery na home office

V případě tohoto výzkumu byla pandemie COVID–19 považována za zásadní skutečnost. Důvodem může být fakt, že se rozhovory uskutečňovaly v létě roku 2022, kdy byla tato tematika stále silně aktuální a pocíťovaná. Mnoho manažerů na ni bylo tedy také vázáno. Dalšími faktory může být vnímání pandemie jako přelomového momentu nebo také fakt, že někteří manažeři s příchodem COVID–19 využívali home office poprvé. V této kapitole je ovšem cílem se zaměřit spíše na to, jak manažery COVID–19 přímo ovlivňoval. Jednalo se o velice specifickou situaci, což zapříčinilo u manažerů pocit nejistoty, kdy nevěděli, jak se se situací vypořádat. Manažeři nebyli ve stresu pouze z aktuální situace, ale museli také později řešit problematiku s přesunem na home office. Přičemž „nikdo neměl jistotu, jestli ten home office někdy skončí, vrátí se do práce, nebo bude vlastně do konce života pracovat z domu“ (manažerka 1). Výzkumem bylo zjištěno, že právě zmíněná nejistota byla pro manažery silně deprimující. Manažeři byli tedy sami pod velkým tlakem a museli zároveň fungovat jako podpora pro své podřízené.

V průběhu home office docházelo také k negativním projevům, jako je právě izolace. Mnoho manažerů zmiňovalo, že kvůli odloučení, nemusí být home office dlouhodobě vhodný. Kontakt s lidmi je podle nich nutný. Pokud je manažer stále na home office, tak to může, na vztahy s jeho podřízenými i kolegy, působit negativně. Podle některých manažerů nastává také situace, kdy je část týmu na home office a část v kanceláři. To způsobuje, že lidé, co jsou na home office, stojí mimo běžné dění. Právě vztahy s ostatními mohou tímto způsobem ochladnout. Podstatným faktorem je také

osobnost manažera. Jeden z respondentů například pronesl: „Já jsem člověk, který rád komunikuje s lidmi, takže být sama mi dlouhodobě moc neprospívalo“ (manažerka 1). Individualita člověka je tedy v tomto hledisku velice podstatná.

Výše bylo zmíněno, že většina manažerů se přiklonila k tvrzení, že komunikace byla bezproblémová. Skutečností ovšem je, že komunikace nebyla natolik hladká, jako při přítomnosti týmu v kanceláři. Během práce z domova došlo k prodloužení procesu komunikování, což má za následek také prodloužení procesů obecně. To zapříčinilo, že manažeři měli s komunikací větší práci.



Obrázek 9: Negativní kondice vnímané manažery na home office

### 3.4 Důsledky home office

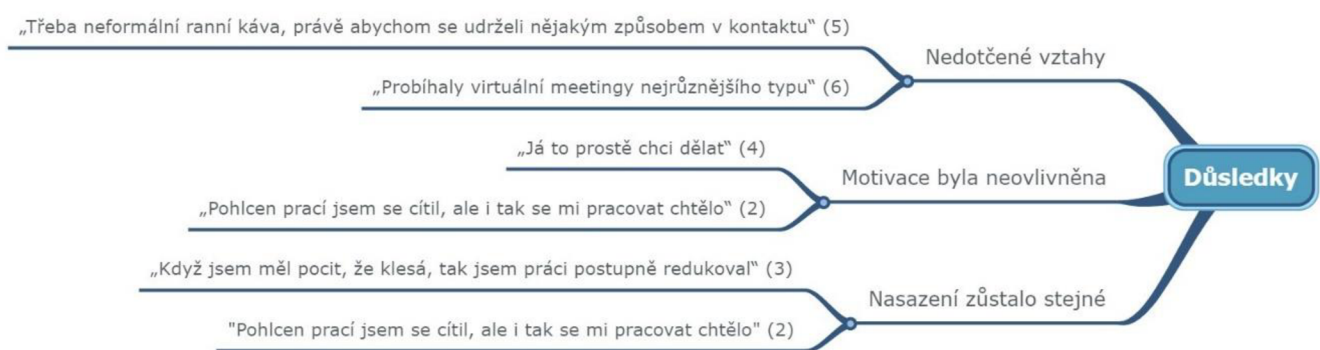
V této kapitole budou blíže rozebrány důsledky home office. Jedná se o faktory, které byly manažery vybraného vzorku pocítěny s ohledem na všechny výše zmíněné faktory.

Jako první bude rozebrána tematika vztahů, tedy přesněji podle manažerů „nedotčených vztahů“. Nejdříve je ale nutné upozornit, že pouze malé procento manažerů ze vzorku vnímali vztahy za zcela neovlivněné a neměli nějaké větší připomínky k této tematice. Důvodem jejich pozitivního náhledu mohly být například už zmíněné online schůzky. Jak formální, tak i neformální. Nenarušenost vztahů mohla být tedy podpořena dostupnými komunikačními kanály. Nezbytné je ale upozornit na skutečnost, že tento přístup nemusí být dlouhodobý a může se jednat pouze o krátkodobý dojem z home office. Na to také upozorňují manažeři, kteří neměli názor natolik pozitivní.

Motivace u většiny manažerů zůstala nenarušena. Jak už bylo v odstavci o vnitřní motivaci zmíněno, všichni manažeři z vybraného vzorku mají silnou vnitřní motivaci

a vnímají svoji práci jako smysluplnou. Nepracují tedy pouze za vidinou zisku, ale vnímají ve své práci určitý smysl. Tito manažeři pocítovali z home office spíše výhody než nevýhody, ať už práci na home office vykonávali pouze výjimečně či naopak neustále. Home office jim přinesl velké benefity v podobě zlepšení pracovní efektivity nebo například zjednodušení běžného života.

Dalším aspektem je pracovní nasazení, které manažeři popisují jako nezměněné. Tento problém navazuje právě na nepoznamenanou motivaci k práci. Ta podmiňuje jejich nepotřebu snižovat pracovní nasazení. Podle některých „je pravda, že některé dny jsou více produktivní a některé jsou méně produktivní“ (manažer 7). To ovšem neznamená, že by se jejich pracovní nasazení nějakým vážným způsobem snížilo. V rozhovoru bylo také proneseno: „Když jsem měl pocit, že klesá, tak jsem práci postupně redukoval“ (manažer 3). Naopak na home office vystávala spíše problematika příliš vysokého nasazení, kdy manažeři pracovali nadměru.



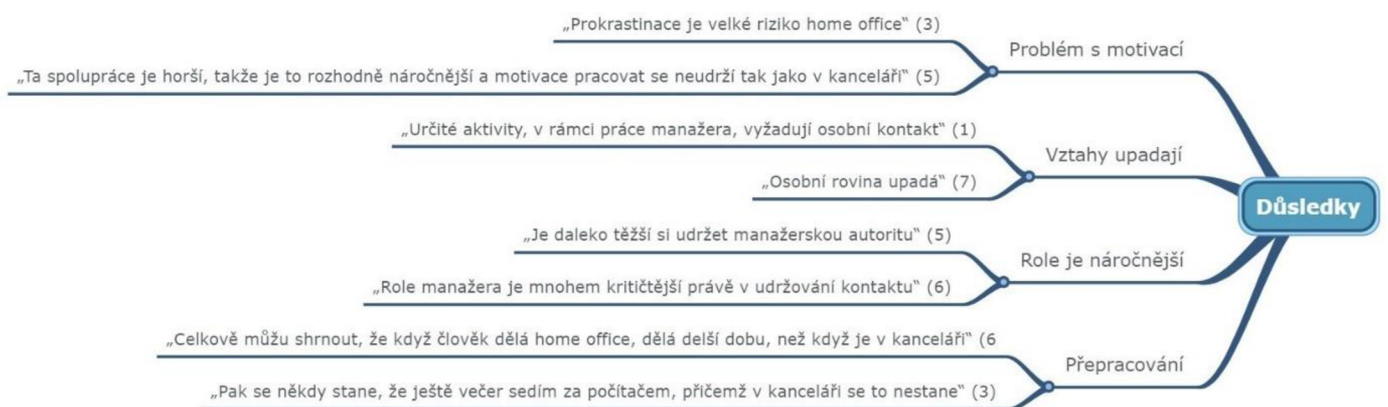
Obrázek 10: Pozitivní důsledky home office

Motivace manažerů nezůstala ovšem vždy stoprocentní. Nastaly momenty, kdy i pro ně byla například situace těžká a dostavil se u nich s motivací problém. Podstatné je zmínit, že mnozí z nich ale upozorňovali, že nešlo o demotivaci, ale pouhé snížení motivace. V případě výzkumného vzorku byla problematika spojena s mnohými faktory. Mezi ně patří například vliv prostředí, vliv pandemie COVID-19 či absence komunikace. Kupříkladu jeden z manažerů uvádí: „Ta spolupráce je horší, takže je to rozhodně náročnější a motivace pracovat se neudrží tak jako v kanceláři“ (manažerka 5). Někteří na rozdíl od toho zažívali určitý „psychologický blok“, který přetrvával po dobu, než si zvykli na to, že práce na home office je jiná. Popisovali, že problematiku motivace s časem zvládly, kdy si na práci z domova a přes online prostředí zvykli. Někteří také řešili snížení motivace klidovými aktivitami jako je práce na zahradě, relaxace a podobně.

Poměrně závažný problém, který většina manažerů zmiňovala, byly upadající vztahy. Jako důvod tohoto problému byla většinou zmiňována izolace spojená právě s home office. Tato skutečnost může mít z dlouhodobého hlediska velký vliv, což potvrzuje tvrzení: „Na home office nejste schopná udržet tu sociální vazbu, ta se postupně rozpadá, ať děláte, co děláte“ (manažerka 5). S ohledem na absenci přímé komunikace manažeři také zaznamenali, že vztahy se navazují hůře. Podle nich může být podstatou nedostatečná přítomnost tzv. „lamačů ledů“ nebo „small talk“ (manažerka 6). Obecně je podle nich možné vyřknout, že na home office „osobní rovina upadá“ (manažerka 5).

Problematika vztahů je silně spojena s růstem náročnosti manažerské role. Jak už z textu výše vyznělo, manažeři mají větší práci s udržováním dobrých vztahů v týmu. To není ovšem jediný faktor. Manažeři často zmiňovali zhoršení komunikačního procesu. Popisují, že došlo k jeho prodloužení a komplikaci. Například: „Když potřebujete něco říct, tak si s těmi lidmi musíte zavolat“ (manažerka 5). Takovéto situace dovádí manažery k myšlenkám, že komunikace je jednodušší, když jsou s jejich podřízenými spolu v kanceláři. V rozhovorech byla také zmíněna problematika udržení autority. Podřízení, podle manažerů, nemají na home office v některých případech takovou úctu k autoritě jako v kanceláři, kdy je manažer reálně přítomen. Pocity manažerů se dají jednoduše shrnout tímto tvrzením: „Je to náročnější z home office a role manažera je ještě kritičtější“ (manažerka 6).

Posledním důsledkem home office, který bude v práci představen je přepracování. Jak už bylo zmíněno v odstavci o pracovním nasazení, manažeři tohoto vzorku neměli problém se sníženým nasazením, ale právě naopak. V rozhovorech mnohem častěji popisovali situace, kdy byli do práce tak ponořeni, že ji vykonávali až do noci. Důvodem této skutečnosti je vliv prostředí. V jejich domovech je oproti kancelářskému prostředí větší klid, a to podmiňuje jejich lepší koncentraci. Podstatným faktorem jsou také sociální interakce, ke kterým v kanceláři dochází mnohem častěji. Manažer nemá tedy takovou možnost se do práce hlouběji ponořit a nebýt u toho vyrušován. Není ovšem možné, aby manažer neustále pracoval po celý den. Je potřeba určitého work-life balance, jinak by situace mohla vést k negativním důsledkům jako například vyhoření. Jak už v rozhovoru bylo zmíněno: „Člověk musí mít nastavený správný harmonogram“ (manažerka 1).



Obrázek 11: Negativní důsledky home office

### 3.5 Kritická reflexe a náměty

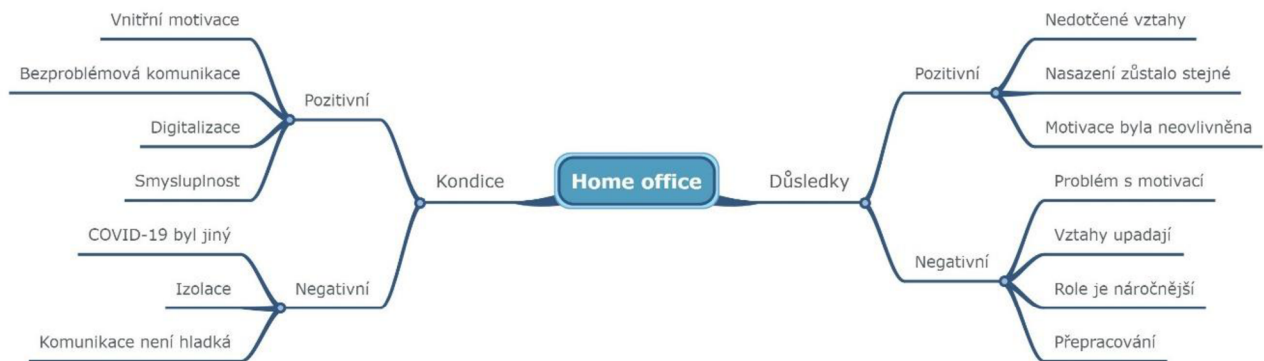
Při přípravě výzkumu jsem měla největší problém s výzkumnou metodou. Poměrně dlouho mi trvalo, než jsem zcela pochopila její postup spolu s dílčími činnostmi daných fází. Jako někdo, kdo s výzkumem nemá zkušenosti, jsem vnímala metodu zakotvené teorie jako poměrně náročnou. Problematické pro mě také bylo, že tato metoda má mnoho verzí, kdy jsem nevěděla, na kterou je vhodné se zaměřit.

S home office jsem osobně žádné zkušenosti neměla. Měla jsem ovšem možnost vidět realitu home office u členů své rodiny. Postřehla jsem tedy, už před celkovým započítím tohoto zkoumání, poměrně mnoho skutečností. Snažila jsem se ovšem od zkušeností ostatních oprostít, abych nějakým způsobem nezapříčinila ovlivnění výzkumu.

#### 3.5.1 Doporučení pro manažerskou praxi

Z výzkumu vyplynulo, že na důsledky home office mají v tomto případě vliv příčiny, ovlivňující proměnné a kondice. Příčin, proč manažeři započali práci na home office, není mnoho. Většina vypovídala o efektivitě a pohodlnosti. Někteří ovšem zažili práci na home office až s příchodem pandemie COVID–19. V tomhle ohledu se jedná o podstatný jev, protože někteří manažeři home office zažívali poprvé. Ovlivňující proměnné jsou dalším činitelem. Patří mezi ně individualita člověka a vliv prostředí. Tyto faktory mají silný vliv na to, zda manažer vnímá práci na home office pozitivně či ne. Nutné je ale podotknout, že je může ovlivnit většinou pouze sám manažer. Jinak je tomu u kondic, kdy organizace má větší možnost zásahu a je zde tedy možnost manažery nějakým způsobem podpořit. Kondice, jak už je patrné ze schématu (obr. 12), jsou děleny

na pozitivní a negativní. Je tomu tak z důvodu, že manažeři zažívající negativní kondice popisovali home office jako více problematický a byli vůči jeho vlivu více skeptičtí. Na druhou stranu manažeři zažívající kondice pozitivní neměli s home office nějaký větší problém. Pokud bude manažer spolu s pomocí organizace schopen snižovat vliv negativních kondic, tak by mohlo dojít ke snížení vlivu negativních důsledků nebo k jejich úplné eliminaci.



Obrázek 12: Vztah kondic a důsledků home office

Dittes a jeho kolegové (2021) ve svém výzkumu studovali některé společnosti a jejich přístup k usnadňování digitální práce. Příkladem by se dal uvést problém, kdy popisují, že „prostřednictvím digitální práce mohou zaměstnanci získat více flexibility, protože jsou méně omezeni tím, kdy a kde pracují“. Ovšem je tu i druhá strana, kdy se „místo toho může zvýšit složitost“ jejich práce (Dittes et al., 2021, s. 656). Tuto problematiku řeší jedna ze sledovaných společností tím, že zaměstnancům představuje nové způsoby, jak mohou komunikovat mimo organizační intranet. Podle Dittesse a jeho kolegů (2021, s. 656) je ale dalším faktorem zvýšené užívání technologií, které může vyvolat u zaměstnance přetížení, jehož následkem může být i vyhoření. Je tedy nutné, aby organizace brala všechny tyto faktory v úvahu.

Pokud se více zaměříme na motivaci a pracovní nasazení, tak z dat bylo zjištěno, že pracovní nasazení bylo spíše zvýšené. Někteří manažeři popisovali, jak na home office mají tendence pracovat až do noci. Podle nich je tomu tak z důvodu, že je v domácím prostředí větší klid a mohou se tedy na práci více soustředit. Je podstatné mít na paměti spojení zvýšeného pracovního nasazení spolu s vyhořením. Manažeři tohoto vzorku vyhoření nezmiňovali, je ovšem možné, že je to vlivem krátkodobého hlediska. Tím je myšleno, že manažeři využívali home office před pandemií COVID–19 výjimečně a až

s příchodem pandemie se tak stalo opakem. Je nutné podotknout, že jejich práce na home office, za doby pandemie, netrvala příliš dlouho, takže důvodem absence vyhoření může být i krátkodobý časový úsek, kdy manažeři home office museli využívat naplno. Ze schématu je zřejmá závislost motivace na tom, zda manažer prožívá negativní či pozitivní kondice. Jak už bylo zmíněno, redukcí nebo alespoň snížením je možné dosáhnout toho, aby se motivace v průběhu home office nesnižovala. Tuto teorii také podporují manažeři zažívající kondice pozitivní, kteří popisovali jejich motivaci jako neovlivněnou.

### 3.5.2 Teoretický přínos

Jedním z hlavních přínosů tohoto výzkumu je posunutí teorie ohledně vztahu manažerů a home office. Mnoho výzkumů, s tematikou home office, se zabývá především klasickými zaměstnanci. Za celou dobu svého hledání jsem našla pouze dvě práce, zabývající se vyloženě manažery. Jsou to:

- Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office od Alysson André Rédis Oliveira a jejích kolegů;
- Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home od Oscara Hengxuana Chi, Asima Saldamliho a Dogana Gursoya.

Obě zmíněné práce se zabývají home office ve spojení s pandemií COVID-19, což může být důvodem určitých odlišností oproti tomuto výzkumu.

Cílem první zmíněné práce bylo „analyzovat dopady pandemie COVID-19 na kvalitu života v práci“ se zaměřením na práci z domova (Oliveira et al., 2022, s. 1). Studie potvrzuje, že domácí prostředí manažerům umožňovalo „vykonávat jejich práci se stejnou produktivitou“ (Oliveira et al., 2022, s. 10), což podporuje zjištění toho výzkumu, kdy se pracovní nasazení nějakým způsobem nesnížilo. Je podle nich také možné konstatovat, že se manažeři „cítily spokojení a naplnění svými aktivitami na home office“ (Oliveira et al., 2022, s. 10). Tato skutečnost se projevila i v této práci, kdy manažeři tvrdili, že nekladou důraz na místo, odkud práci vykonávají, ale hlavně na její smysluplnost, která pohání jejich motivaci. A jak už je ve výsledcích empirické studie zmíněno, tak i výzkum Oliveiry a jejích kolegů (2022, s. 11) potvrzuje, že si manažeři dokázali na home office, v období pandemie, zvyknout.



Druhá zmíněná studie, od Oscara Hengxuana Chi, Asima Saldamliho a Dogana Gursoya, se zabývá účinky práce z domova, během pandemie COVID–19, na pracovníky na úrovni managementu v oblasti ubytovacích služeb. Jak už bylo v teoretické části popsáno Chi, Saldamli a Gursoy (2021, s. 1) popisují, že práce z domova připomíná „dvousečnou čepel“, což prezentuje, že home office je spojen s mnohými pozitivy i negativy. Jejich výzkum přinesl zjištění, že „práce z domova přináší vyšší úroveň ráznosti“ (Chi, Saldamli, Gursoy, 2021, s. 5), což jak už z teoretické části plyne, může být dalším faktorem, proč se manažerům na home office zvyšuje pracovní nasazení. V případě respondentů tohoto výzkumu bylo ovšem potvrzeno klidné prostředí, jako hlavní faktor zvýšeného nasazení. Pomocí jejich výzkumu bylo také zjištěno, že manažeři pracující na home office pocítují negativní faktory jejich práce silněji (Chi, Saldamli, Gursoy, 2021, s. 5). Tento výzkum ovšem tuto skutečnost nezaznamenal.

Co se týče poznatků získaných četbou literatury, tak se práce s ní v mnohém shoduje. Vyskytla se ale i problematika, která byla manažery popisována jinak. Chtěla bych uvést některé příklady.

Jak už bylo výše zmíněno, Chi, Saldamli a Gursoy (2021) zmiňují, že se home office dá přirovnat k „dvousečné čepeli“. To také potvrzuje i tento výzkum. Z výsledků studie i teoretického modelu je jasné, že home office sebou přináší spoustu pozitiv, ale i negativ. Tyto faktory se s teoretickou částí a s literaturou ve velké části shodovaly. Jediným faktorem, který ani jeden z manažerů nezmínil, jsou zdravotní problémy spojené s prací z domova.

Teoretická část pojednává také o vlivu pandemie COVID–19 na pracující na home office. Obdržálková a Moravcová (2022, s. 7) dosáhly svým výzkumem odpovědi, že práce z domova spojená s pandemií COVID–19 nejde posoudit jako zcela pozitivní či negativní. Tento výzkum ovšem ukázal, že vybraný vzorek manažerů vnímal, s ohledem na jejich práci, pandemii COVID–19 převážně negativně. Je tomu tak z důvodu, že manažeři silně pocítovali nejistotu doby, nebo například vliv izolace, což jak už Shade a její kolegyně (2021, s. 12) zmiňují, je podmíněno skutečností, že „pozitivní interakce s kolegy nelze jednoduše přenést z kanceláře do prostředí virtuálního týmu“. Podstatné je zmínit také fakt, že v průběhu pandemie byly do domácnosti přesunuty také děti a dopívající, kteří stále studovali. Na problematiku jejich přítomnosti upozorňovaly hlavně ženy. Jediným pozitivem spojeným s COVID–19, který se mi v průběhu výzkumu

podařilo zaznamenat, je skutečnost, že většina manažerů vnímala COVID–19 jako určitý přelomový moment, který donutil organizace k více proaktivnímu chování.

V kapitole, o pracovním nasazení, je zmíněn výrok Bakker a Leitera (2010, s. 2), kde popisují, že pracovní nasazení zaměstnanců může být závislé na „organizačních zásadách, postupech a struktuře“, přičemž dodávají, že se zaměstnancům obzvláště daří dosahovat nasazení ve firemních kulturách, které stojí na pevném vztahu mezi podnikem a jeho zaměstnanci. To se v případě tohoto výzkumu nepotvrdilo. Manažeři zmiňovali zvýšené pracovní nasazení hlavně ve spojitosti s klidným prostředím, přičemž bylo podpořeno vnímáním smysluplnosti práce, což se ukázalo jako hlavní motivační faktor.

Teoretická část bakalářské práce se zmiňuje také o vyhoření. Schaufeli a jeho kolegové (2002, s. 75) popisují, že konečným stavem pracovního nasazení je pohlčení, kdy dochází k naprosté koncentraci, přičemž může mít zaměstnanec problém práce zanechat. Pokud je zaměstnanec neustále vystavován takovému stavu, tak může dojít až k vyhoření. Vzorek manažerů potvrdil, že na home office existuje tendence k přepracování, ovšem žádný z respondentů tematiku vyhoření přímo nezmínil a ani z rozhovoru nikdy nevyplývalo, že by ho nějaký manažer zažíval. Jak už bylo popsáno v doporučeních pro manažerskou praxi, může to být důvodem kratšího časového úseku, kdy manažeři museli naplno home office využívat.

Výsledky této práce rozšiřují a ukazují názory, pocity i problematiku, se kterou se manažeři na home office musejí potýkat. Informace, získané tímto výzkumem, mohou dále přispět k posílení zájmu o manažery a fenomén home office.

### 3.5.3 Limity výzkumu

Poměrně jasným limitem realizace výzkumu bylo, že jsem s kvalitativním výzkumem a obecně s rolí tazatele, neměla žádné předcházející zkušenosti. Metoda zakotvené teorie vyžaduje zpracování dat v podstatě ihned po provedení rozhovoru. To mi napomohlo si uvědomit moje slabá místa, na kterých jsem se následně snažila zapracovat a u dalších rozhovorů je neopakovat.

Jak už bylo popsáno, pro výzkum byl užít kvalitativní výzkum. Pro ten je charakteristický menší počet respondentů, kdy výsledky výzkumu nelze zobecňovat (Hendl, 2005, s. 57). Bylo pro mě důležité si tento fakt opakovat, abych se při analýze a zpracování dat generalizování vyhnula.

Za další limit může být považována velikost výzkumného vzorku. Sběr dat jsem provedla podle metody zakotvené teorie, podle které jsou data sbírána až do momentu teoretického nasycení. Jedná se o moment, kdy se neobjevují žádné nové informace. Tento okamžik v případě této práce nastal. Je ovšem nutné podotknout, že podle Marcinkové (2022) je pro kvalitativní výzkum počet respondentů tohoto výzkumu (sedm) považován za dostatečný pro zjištění nových poznatků a dat, přičemž zmiňuje, že větší vzorek by mohl přinést mnohem větší saturaci. Je proto možné, že rozšíření výzkumného vzorku a zaměření se na manažery z odlišných oblastí, by mohlo vést k rozšíření získaných dat.

Další podstatnou skutečností je, že výsledný výzkumný vzorek je věkově vymezen, což nebylo záměrem. Vzorek je tvořen manažery okolo čtyřicátého a padesátého roku života. V takovémto případě se nabízí prozkoumat například manažery mladší, kteří by mohli mít rozdílné názory a odlišný postoj k home office.

Na konec bych ráda také zmínila skutečnost, že se bakalářská práce zabývá motivací a pracovní nasazením z pozice vlastního hodnocení manažery. Z toho plyne, že jde o vyvozené závěry z jejich sebe-evaluace, tedy jak oni sami svou motivaci a pracovní nasazení vnímají. To také podnítilo změnu výzkumné otázky z „Jaký má vliv home office na motivaci a pracovní nasazení manažerů?“ na „Jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení?“ Je podstatné zmínit, že i když jsou výsledky ovlivněny sebe-evaluací manažerů, tak jsou pro posunutí teorie podstatné. Jak už bylo zmíněno, dochází k představení mnohých problémů, které manažery na home office postihují. Výzkum může také napomoci k rozvinutí dalších výzkumných otázek, které by mohly významně přispět ke znalostem ohledně tohoto fenoménu ve spojení s manažery.

## Závěr

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zodpovědět výzkumnou otázku, která zní: *Jaký přisuzují manažeři vliv home office na svou motivaci a pracovní nasazení?* Data pro zodpovězení této otázky byla získána pomocí rozhovorů se sedmi manažery. Získané informace byly následně zpracované podle metody zakotvené teorie, kdy bylo postupně provedeno otevřené, axiální a selektivní kódování. Tímto způsobem byl nakonec vytvořen teoretický model, který byl pro přehlednost zobrazen pomocí schémat.

Z odpovědí respondentů je patrné, že manažeři na home office jsou ovlivněni několika faktory. Jsou jimi příčiny, ovlivňující proměnné a kondice. Příčin, proč manažeři započali práci na home office, není mnoho. Nejčastěji se jednalo o zvýšení efektivity, zajištění větší pohodlnosti a také díky pandemii COVID–19, která byla v době rozhovorů stále silně aktuální. Dalším činitelem jsou ovlivňující proměnné. Přesněji se jedná o individualitu člověka a vliv prostředí, kdy je podstatné zmínit, že na tyto proměnné nemá organizace výrazný vliv. Jejich ovlivnění záleží tedy převážně na samotné osobě manažera. Posledními vlivnými okolnostmi jsou kondice, které manažeři zažívaly na home office. Oproti zmíněným ovlivňujícím proměnným je možné, aby organizace na tyto činitele výrazněji působila. Rozhovory bylo zjištěno, že manažeři zažívající negativní stavy, měli tendence popisovat home office jako více problematický a byli ohledně jeho vlivu více skeptičtí. Na rozdíl od toho, manažeři zažívající kondice pozitivní, neměli s home office přílišné problémy a jejich náhled byl více optimistický.

S ohledem na výzkumnou otázku, došlo analýzou dat ke zjištění, že manažeři, prožívající pozitivní kondice, podpořené ovlivňujícími proměnnými, nepocíťovali, že by se jejich motivace k práci nějakým způsobem změnila. Naopak je tomu u manažerů, kteří prožívali kondice negativní. Ti popisovali určité snížení jejich motivace některými faktory. Příkladem může být izolace. Činitelem nebyly ovšem pouze negativní stavy, ale také ovlivňující proměnné. Například individualita člověka hraje v tomto případě silnou roli. Někteří manažeři zmiňovali jejich silnou potřebu sociálních interakcí. Jak už bylo zmíněno, na ovlivňující proměnné nemůže organizace natolik působit, jako na negativní kondice. Kromě vlivu home office na motivaci manažerů, bylo cílem zjistit také vliv tohoto fenoménu na pracovní nasazení manažerů. V tomto ohledu došlo ke zjištění, že home office pracovní nasazení zvyšuje. Z odpovědí manažerů vyplynulo, že je tomu tak z důvodu klidného prostředí, které oproti kanceláři podmiňuje jejich větší koncentraci.

Všichni manažeři si ovšem byly této okolnosti vědomi a popisovali, že s přílišným zvýšením zavádí redukci nasazení. Z literatury plyne, že zvýšené pracovní nasazení může být také důvodem pozdějšího nastání vyhoření. Žádný z manažerů ovšem problematiku vyhoření nepopisoval a ani z rozhovorů nevyplývalo, že by ho některý respondent zažíval.

Výzkumný proces došel k závěrům, které by mohly pomoci k uvědomění si problematiky spojené s home office, kdy by organizace na tyto faktory mohly lépe reagovat a napomoci tak k řešení negativních důsledků home office působící na manažery. Zjištěné informace by mohly také vést k námětům na další navazující výzkum.

## Použitá literatura

ALBRECHT, Simon L., 2010. *Handbook of Employee Engagement: perspectives, issues, research and practise*. Northampton: Edward Elgar Publishing, ISBN 9781848448216.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLDS, Cecil a Christo BOSHOF, 2002. Compensation, esteem valance and job performace: An empirical assessment of Aldefer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, roč. 13, č. 4, s. 697-719. Dostupné z: doi: 10.1080/09585190210125868

BAILEY, Diane E. a Nancy B. KURLAND, 2002. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, roč. 23, č. 4, s. 383-400. Dostupné z: doi: 10.1002/job.144

BAKKER, Arnold B. a Michael P. LEITER, 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press. ISBN 978-1-84169-736-9.

BOČKOVÁ, Kateřina a Daniel LAJČÍN, 2021. Home Office and Its Influence on Employee Motivation. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, roč. 6, č. 2, s. 94-109.

CAULTON, Jane R., 2012. The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, roč. 5, č. 1.

CLINTON, Bill a Al GORE, 1997. *The Framework for Global Electronic Commerce*. Washington, DC: [U.S.G.P.O.?]

DAVIS, Kermit G., Susan E. KOTOWSKI, Denise DANIEL, Thomas GEDING, Jennifer

DITTES, Sven, Shahper RICHTER, Alexander RICHTER a Stefan SMOLNIK, 2021. Toward the workplace of the future: How organizations can facilitate digital work. *Business Horizons*, roč. 62, č. 5, s. 649-661. Dostupné z: doi: 10.1016/j.bushor.2019.05.004

- NAYLOR a Megan SYCK, 2020. The Home Office: Ergonomic Lessons From the „New Normal“. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, roč. 28, č. 4, s. 4-10. Dostupné z: doi: 10.1177/1064804620937907
- GIOIA, Dennis A., Kevin G. CORLEY a Aimee L. HAMILTON, 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, roč. 16, č. 1, s. 15-31. Dostupné z: doi: 10.1177/1094428112452151
- GLASER, Barney, 1978. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- GURKOVÁ, Elena, 2019. *Praktický úvod do metodologie výzkumu v ošetrovatelství*. Olomouc: Fakulta zdravotních věd, Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5627-0.
- HAGEMANN, Gisela, 1995. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-13-0.
- HAQUE, Mohammad Faizul, Mohammad Aminul HAQUE a Mohammad Shamimul ISLAM, 2014. Motivational Theories – A Critical Analysis, *ASA University Review*, roč. 8, č. 1, s. 61-68.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Porál. ISBN 80-7367-040-2.
- HILL, E. Jeffrey, Maria FERRIS a Vjollca MÁRTINSON, 2003. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, roč. 63, č. 2, s. 220-241. Dostupné z: doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3
- CHI, Oscar Hengxuan, Asim SALDAMLI a Dogan GURSOY, 2021. Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*, roč. 98, s. 1-10. Dostupné z: doi: 10.1016/j.ijhm.2021.103020
- CHUNG, Heejung et al., 2020. Working from home during COVID-19 Lockdown: Changing preferences and the future of work. University of Birmingham, University of

Kent, s. 1-35. Dostupné z: <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf>

ISLAM, Nazrul, 1999. A FEW ASPECTS OF MOTIVATION: AN OVERVIEW OF CONCEPTS, THEORIES AND TECHNIQUES. *Khulna University Studies*, roč. 1, č. 1, s. 91-96. Dostupné z: doi: 10.53808/KUS.1999.1.1.103-108-mb

ISMAIL, Abdussalaamm Iyanda, Abdul-Halim ABDUL-MAJID a Hammed Oluwaseyi MUSIBAU, 2017. Employee Learning Theorie and Their Organizational Applications. *Academic Journal of Economix Studies*, roč. 3, č. 4, s. 97-104.

JAIN, Ankur, Bhuwan GUPTA a Meenakshi BINDAL, 2019. A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal o Engineering and Management Research*, roč. 9, č. 6, s. 65-68. ISSN 2393-4913.

JEROME, Nyameh, 2013. Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, roč. 2, č. 3, s. 39-45. ISSN 2319-8028.

JOOTUN, Dev, Gerry MCGHEE a Glenn R. MARLAND, 2009. Reflexivity: promoting rigour in qualitative research. *Nursing standard*, roč. 23, č. 23, s. 42-46. Dostupné z: doi: 10.7748/ns2009.02.23.23.42.c6800

KAHN, William A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, roč. 33, č. 4, s. 692-724. Dostupné z: doi: 10.2307/256287

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁNOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2020. *Flexibilní formy práce – homeworking v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 978-80-7416-400-2.

KUOK, Angus C. H. a Robert J. TAORMINA, 2017. Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, roč. 10, č. 2, s. 262-287. ISSN 2193-7281. Dostupné z: doi: 10.5964/psycy.v10i2.236

LAMING, Donald, 2004. *Understanding Human Motivation: what makes people tick?*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd. ISBN 0-631-21983-8.



- LATHAM, Gary P. a Craig C. PINDER, 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, roč. 56, s. 485-516. Dostupné z: doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- LOCKE, Edwin a Gary P. Latham, 2004. What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century. *Academy of Management review*, roč. 29, č. 3, s. 388-403.
- MACEY, William H. a Benjamin SCHNEIDER, 2008. The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, roč. 1, č. 1, s. 3-30.
- MARCINKOVÁ, Lucia, 2022. *Kolik Respondentů potřebuji na hloubkový rozhovor?* [online]. 10. března 2022 [cit. 10-03-2023]. Dostupné z: <https://designdev.cz/kolik-respondentu-potrebuji-na-hloubkovy-rozhovor>
- MASLACH, Christina, Wilmar B. SCHAUFELI a Michael P. LEITER, 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, s. 397-422.
- MASLACH, Christina, 2011. Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, roč. 20, č. 1, s. 47-52. Dostupné z: doi: 10.1080/1359432X.2010.537034
- MASLOW, A. H., 1943. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, roč. 50, č. 4, s. 370-396.
- MESSENGER, Jon C. a Lutz GSCHWIND, 2016. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, roč. 31, č. 3, s. 195-208. Dostupné z: doi: 10.1111/nntwe.12073
- NEILL, Sarah J. a Imelda COYNE, 2018. The Role of Felt or Enacted Criticism in Parents' Decision Making in Different Contexts and Communities: Toward a Fromal Grounded Theory. *Journal of Family Nursing*, roč. 24, č. 3, s. 443-469. Dostupné z: doi: 10.1177/1074840718783488
- NILLES, Jack M., 1975. Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEE Transaction on Communications*, roč. 23, č. 10, s. 1142-1147.
- OBDRŽÁLKOVÁ, Eliška a Michala MORAVCOVÁ, 2022. Pros and Cons of Home Office during the Covid-19 Pandemic. *SHS Web of Conferences*, roč. 135, s. 1-9. Dostupné z: doi: 10.1051/shsconf/202213501023

- OLIVEIRA, Alysson André Régis, Nyellison Nando Nóbrega de LUCENA, Lecidamia Cristina Leite DAMASCENA, Ryan Lins de ALBUQUERQUE a Luiz Brucellins Galdino da SILVA, 2022. Impactor da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home office. *Revista Ciências Administrativas*, roč. 28, s. 1-14. Dostupné z: doi: 10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.13039
- PALUMBO, Rocco, 2020. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, roč. 33, č. 6/7, s. 771-790. ISSN 0951-3558. Dostupné z: doi: 10.1108/IJPSM-06-2020-0150
- RAMANI, Subha, Karen D. KÖNINGS, Karen MANN a Cees P. M. VAN DER VLEUTEN, 2018. A Guide to Reflexivity for Qualitative Researchs in Education. *Academic Medicine*, roč. 93, č. 8. Dostupné z: doi: 10.1097/ACM.0000000000002263
- RAUSCHENBERGER, John, Neal SCHMITT a John E. HUNTER, 1980. A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strenght, *Administrative Science Quarterly*, roč. 25, č. 4, s. 654-670. Dostupné z: doi: 10.2307/2392286
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH a kol., 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SARGENT, Sarah, Jo SAMANTA a Kudret YELDEN, 2016. *A Grounded Theory Analysis of a Focus Group Study*. London: SAGE Publications. ISBN 9781473997233. Dostupné z: doi: 10.4135/9781473997233
- SEN, Chandrani a Himangini Rathore HOOJA, 2018. Work-life Balance: An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (UMSSR)*, roč. 7, č. 1, s. 1-6. ISSN 2319-4421.
- SHADE, Hannah M., Jan DIGUTSCH, Thomas KLEINSORGE a Yan FAN, 2021. Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, roč. 18, č. 10, s. 1-18. Dostupné z: doi: 10.2290/ijerph18105149

- SCHAUFELI, Wilmar B., Marisa SALANOVA, Vincente GONZÁLEZ-ROMÁ a Arnorld B. BAKKER, 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, roč. 3, s. 71-92.
- STRAUSS, Anselm, Juliet M. CORBIN, 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STRAUSS, Anselm, Juliet CORBINOVÁ, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-60-X.
- SZUŤÁNYI, Romana a Petr HLOŽÁNEK, 2023. *Novela zákoníku práce opět blíže ke své konečné podobě* [online]. 15. února 2023 [cit. 12-03-2023]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/novela-zakoniku-prace-opet-blize-ke-sve-konecne-podobe>
- TONIOLO-BARRIOS, Mariana a Leyland PITT, 2021. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, roč. 64, č. 2, s. 189-197. Dostupné z: doi: 10.1016/j.bushor.2020.09.004
- ULRYCH, David, Jan KYSELÁK a František VANĚČEK, 2017. Psychologická, mentální (a odborná) kondice jako jeden ze základních předpokladů pro úspěšné zvládnání mimořádných událostí a krizových situací. *The Science for Population Protection*, roč. 2, s. 1-12.
- UMISHIO, Wataru, Naoki KAGI, Ryo ASAOKA, Motoya HAYASHI, Takao SAWACHI a Takahiro UENO, 2022. Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan. *Indoor Air*, s. 1-12. Dostupné z: doi: 10.1111/ina.12913
- VEBER, Jaromír, 2017. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VENUGOPALAN, O., 2007. *Maslow's theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala*. Disertační práce. Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut.

- WALSCH, Danielle, 2005. *Theories on Motivation: A Study of Queens Library Employees*. New York Institute of Technology, New York.
- WHITE, Griffin, 2021. BURNOUT: Helping employees Avoid & Weather the Challenges of Working From Home. *Professional Safety*, roč. 66, č. 5, s. 16-19.
- WIELEN, J. M. M. Van der, T. C. B. TAILLIEU, J. A. POOLMAN a J. Van ZUILICHEM, 1993. Telework: Dispersed Organizational Activity and New Forms of Spatial-Temporal Coordination and Control. *European Work and Organizational Psychologist*, roč. 3, č. 2, s. 145-162. Dostupné z: doi: 10.1080/09602009308408584
- WONG, Zachary, 2007. *Human Factors in Project Management: concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass, ISBN 978-0-7879-9629-1.
- WONG, Pt. a Adrian LOW, 2018. Improving Workplace Productivity: Application of Maslow's Need Theory and Locke's Goal-Setting. *Psychology & Psychological Research International Journal*, roč. 3, č. 8, s. 1-5. Dostupné z: doi: 10.23880/PPRIJ-16000189
- XIAO, Yijing, Burcin BECERIK-GERBER, Gale LUCAS a Shawn C. ROLL, 2021. Impact of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, roč. 63, č. 3, s. 181-190. Dostupné z: doi: 10.1097/JOM.0000000000002097
- ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLENBRANDT a Martin SEBERA, 2014. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6696-0.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Graf vzájemného působení vyhoření a pracovního nasazení (Kuok a Taormina, 2017).....	23
Obrázek 2: 6C coding family of Barney Glaser (1978) v článku od Neilla a Coynea (2018).....	33
Obrázek 3: Kondice, příčiny a ovlivňující proměnné pocítěné na home office .....	35
Obrázek 4: Vliv kondic, ovlivňujících proměnných a příčin na důsledky home office .....	36
Obrázek 5: Vztah kondic a důsledků .....	36
Obrázek 6: Příčiny započetí práce na home office .....	38
Obrázek 7: Ovlivňující proměnné působící na manažery .....	40
Obrázek 8: Pozitivní kondice vnímané manažery na home office .....	42
Obrázek 9: Negativní kondice vnímané manažery na home office .....	43
Obrázek 10: Pozitivní důsledky home office.....	44
Obrázek 11: Negativní důsledky home office .....	46
Obrázek 12: Vztah kondic a důsledků home office .....	47

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Maslowova hierarchie potřeb (Walsch, 2006, s. 7) .....	17
Tabulka 2: Popis manažerů vybraného vzorku .....	27
Tabulka 3: Návaznost kódů, získaných otevřeným kódováním, na další kategorie .....	31