

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

ZMĚNY VE ZPŮSOBECH VÝKONU KANCELÁŘSKÉ PRÁCE ZPŮSOBENÉ PANDEMIÍ COVID - 19 VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s.

Bakalářská práce

Andrea KREJZOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph. D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Andrea Krejzová**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce způsobené pandemií Covid 19 ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**
- Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o flexibilních formách zaměstnání a o změnách, ke kterým došlo v oblasti kancelářské práce v souvislosti s pandemií Covid 19. Praktickým cílem práce je analyzovat změny charakteru a způsobu výkonu kancelářské práce ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření zaměřená na posílení pozitiv a eliminaci negativ nových forem výkonu práce.
- Rámcový obsah:
1. Úvod – vymezení cílů a obsahu práce.
 2. Flexibilní formy zaměstnání.
 3. Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce vyvolané reakcemi organizací na pandemii.
 4. Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s. a změn, k nimž v ní v oblasti výkonu kancelářské práce došlo v souvislosti s pandemií Covid 19.
 5. Empirický výzkum – analýza zkušeností pracovníků i zaměstnavatele s novými formami výkonu kancelářské práce a návrh opatření zaměřených na posílení pozitiv a eliminaci negativ ve sledované oblasti.
 6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na posílení pozitiv a eliminaci negativ spojených s novými způsoby výkonu kancelářské práce.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. BĚLINA, M. – PICHRT, J. – A KOLEKTIV. *Pracovní právo, 7. vydání*. C.H.Beck, 2017. 512 s. ISBN 978-80-7400-667-8.
3. HANSSON, D H. – FRIED, J. *Práce na dálku*. Píbram: Jan Melvil publishing, 2014. 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
4. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
5. ŠTANG, M. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2021. 206 s. ISBN 978-80-7380-794-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

Andrea Krejzová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 28. 11. 2022



Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph. D. za odborné vedení závěrečné práce,
trpělivost a poskytování zpětné vazby.

Obsah

Úvod	8
1 Flexibilní pracovněprávní vztahy	9
1.1 Kratší pracovní doba.....	10
1.2 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby.....	11
1.3 Pružná pracovní doba	11
1.4 Konto pracovní doby.....	12
1.5 Práce z domova.....	14
1.6 Sdílení pracovního místa.....	17
2 Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce.....	18
2.1 Přejít na práci z domova.....	18
2.2 Technika a technologie.....	18
2.3 Změny ve způsobu komunikace.....	21
2.4 Změny ve způsobu vedení lidí.....	23
2.5 Změna firemní kultury	24
2.6 Změny v pracovním a osobním životě zaměstnanců	25
3 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	27
3.1 Základní informace o společnosti.....	27
3.2 Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce	28
4 Metodika empirického výzkumu	30
4.1 Výsledky dotazníkového šetření	31
4.1.1 Charakteristika respondentů.....	31
4.1.2 Technika a technologie	32
4.1.3 Kontrola ze strany nadřízeného.....	34
4.1.4 Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty práce z domova.....	36
4.1.5 Dopad výkonu práce z domova na určité oblasti	37

4.1.6 Celkové zhodnocení výkonu práce z domova	39
4.2 Zkušenosti zaměstnavatele ŠKODA AUTO a. s. s výkonem práce z domova.....	41
4.3 Zhodnocení a návrhy na zlepšení	43
Závěr.....	46
Seznam literatury.....	48
Seznam obrázků a tabulek	52
Seznam tabulek	52
Seznam příloh	53

Seznam použitých zkratek a symbolů

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

ZP Zákoník práce

Úvod

Bakalářská práce se zabývá změnami ve způsobech výkonu kancelářské práce ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., ke kterým došlo v reakci na příchod pandemie Covid – 19. S cílem zmírnit její progres, začaly být vládou České republiky přijímány restriktce, na základě kterých došlo k výraznému ovlivnění fungování většiny firem. Zatímco v některých odvětvích muselo dojít z důvodu vládních nařízení k úplnému uzavření provozoven, jiní mohli fungovat i nadále, ale s výraznými omezeními. Zaměstnavatelé museli uzpůsobit každodenní pracovní aktivity tak, aby ochránili zdraví svých zaměstnanců a zamezili šíření nákazy. Za tímto účelem tak tam, kde to charakter práce umožňoval, začaly společnosti využívat flexibilní formy výkonu práce. To však úplně změnilo dosavadní způsob výkonu práce jako takový.

Cílem bakalářské práce je uvést čtenáře do problematiky výkonu kancelářské práce v období pandemie Covid – 19 a následně analyzovat zkušenosti s novými formami výkonu kancelářské práce, které získali během první vlny pandemie administrativní pracovníci a také samotný zaměstnavatel, dále pak posoudit a porovnat přínosy z pohledu obou stran a určit možné příležitosti pro zlepšení.

První teoretická část práce část shrnuje aktuální poznatky z odborné literatury a vědeckých článků o flexibilních formách výkonu práce v kontextu českého zákoníku práce. Druhá část se pak zabývá konkrétními změnami ve způsobech výkonu kancelářské práce, které byly zapříčiněny právě reakcemi organizací na pandemii. Jedná se o změny v oblasti techniky a technologií, ve způsobu komunikace a vedení lidí, v neposlední řadě pak o dopad změn na firemní kulturu a osobní životy zaměstnanců.

Praktická část práce se v úvodu zabývá charakteristikou a představením společnosti ŠKODA AUTO a. s. a popisem konkrétních změn, ke kterým zde došlo v oblasti výkonu kancelářské. Následující kapitoly se pak věnují vyhodnocení vlastního dotazníkové šetření, jehož respondenty byli právě administrativní pracovníci a řízeného rozhovoru s personalitou zkoumané společnosti. Na základě výsledků výzkumu pak byla pro zaměstnavatele navržena doporučení na posílení pozitiv a eliminaci negativ.

1 Flexibilní pracovněprávní vztahy

Cílem této kapitoly je popsat čtenáři rozdíl mezi flexibilním zaměstnáním a flexibilní formou výkonu práce. K oběma skupinám budou přiřazeny jednotlivé formy flexibilních pracovněprávních vztahů, se kterými se lze setkat v českém zákoníku práce. V následujících podkapitolách pak budou blíže představeny pouze jednotlivé flexibilní formy výkonu práce, jelikož na flexibilní formy zaměstnání měla pandemie Covid – 19 v kontextu této práce zanedbatelný dopad.

Flexibilitu v obecné rovině lze chápat jako pružnost, volnost, ohebnost. Jejím opakem je rigidita, tzv. neměnnost či nepřizpůsobivost. Pojem flexibilita bývá nejčastěji používán v souvislosti s trhem práce.

Pro flexibilní pracovněprávní vztahy neexistuje v českém právním řádu ani právní teorii jednotná definice, dělení ani struktura. V odborné literatuře se tedy lze setkat s různým pojetím a klasifikací této problematiky. Pro účely práce vyhodnotila autorka jako nejrelevantnější rozdělení dle P. Hůrky, který rozlišuje flexibilitu zaměstnání a flexibilitu výkonu práce (Hůrka, 2015).

Charakteristickým znakem **flexibilního zaměstnání** je snížená ochrana zaměstnance a s tím spojená nižší jistota zaměstnání. Prvek flexibility zde spočívá totiž ve snadném založení a rozvázání pracovního poměru (Hůrka, 2015). Z tohoto důvodu bývají flexibilní zaměstnání označována také jako dočasná. V českém právním prostředí do této skupiny řadíme:

- pracovní poměr na dobu určitou,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (tj. DPP a DPČ),
- agenturní zaměstnávání,
- dočasné přidělení.

Flexibilní formy výkonu práce se vyznačují zejména časovou a prostorovou flexibilitou, která je uplatňována podle potřeb a možností smluvních stran. „Není relevantní, jak snadno je možné takový vztah založit nebo rozvázat, nýbrž podmínky, za nichž lze práci přidělovat, resp. konat“ (Hůrka, 2015, str. 78). V tomto okruhu právních vztahů je práce vykonávána v klasickém pracovním poměru. V podmínkách českého pracovního práva do této kategorie spadá:

- kratší pracovní doba,
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby,
- pružná pracovní doba,
- konto pracovní doby,
- práce z domova,
- sdílení pracovního místa.

V obou případech se jedná o instituty využívané zejména lidmi v předdůchodovém či důchodovém věku, osobami na rodičovské dovolené, studenty a případně lidmi s invalidním či jiným zdravotním postižením (umožňuje-li to jejich zdravotní stav).

1.1 Kratší pracovní doba

Kratší pracovní doba, laicky označována také jako práce na částečný úvazek, je v Zákoníku práce vymezena jako „*pracovní doba pod rozsah stanovený v § 79*“ (§ 80 zákona č. 262/2006 Sb), tj. 40 hodin týdně. Pracovní doba nemusí být rozvržena rovnoměrně, dokonce nemusí být stanovena ani na všechny pracovní dny, vše záleží na potřebách a možnostech smluvních stran. Zaměstnanci pracujícím v režimu kratší pracovní doby nemůže být nařízena práce přesčas, k jejímu výkonu však může dojít po vzájemné dohodě. Odměna za práci se pak úměrně snižuje podle počtu odpracovaných hodin.

Tato flexibilní forma výkonu práce se zakládá individuální dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (§ 80 zákona č. 262/2006 Sb). Není možné, aby k její aplikaci došlo jednostranným právním jednáním zaměstnavatele a ani zaměstnanec nemá na sjednání institutu kratší pracovní doby automaticky právní nárok. Pokud se však jedná o těhotnou ženu nebo pracovníka, který pečuje o dítě mladší 15 let či o osobu závislou na pomoci druhého, může zaměstnavatel odmítnout poskytnutí kratší pracovní doby pouze ze závažných provozních důvodů (Tomšej, 2021). Ty nejsou v zákoníku práce blíže specifikovány, lze za ně ale považovat např. znemožnění, narušení či vážné ohrožení řádného provozu způsobeného nezastupitelností zaměstnance.

1.2 Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

„Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby spočívá v tom, že stanovená týdenní, zkrácená stanovená týdenní nebo sjednaná kratší pracovní doba není rozvrhována na jednotlivé týdny rovnoměrně s tím, že průměrná týdenní pracovní doba za určité zaměstnavatelem zvolené vyrovnávací období v rámci zákonných limitů nesmí přesáhnout stanovenou týdenní, zkrácenou stanovenou týdenní nebo sjednanou kratší pracovní dobu“ (MPSV, 2022).

V jednom týdnu tak může zaměstnanec odpracovat více hodin, než je jeho stanovená týdenní pracovní doba, a v druhém týdnu naopak hodin méně, čímž se v průměru za stanovené období jeho pracovní doba „vyrovná“. Délka vyrovnávacího období může činit maximálně 26 týdnů, v rámci kolektivní smlouvy pak maximálně 52 týdnů (MPSV, 2022). Její konkrétní délku určuje zaměstnavatel, který ji může přizpůsobit svým provozním a organizačním potřebám. Čím delší vyrovnávací období je, tím více je tento typ pracovněprávního vztahu flexibilní.

1.3 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba se skládá ze **základních** a **volitelných úseků** pracovní doby. Základní pracovní dobu určuje zaměstnavatel, který stanovuje její začátek i konec, včetně počtu hodin, které si musí zaměstnanec za dané období odpracovat. Jak již vyplývá z názvu, v rámci volitelné pracovní doby si přesný začátek a konec směny volí sám zaměstnanec (MPSV, 2022).

Příklad:

Zaměstnavatel stanoví základní pracovní dobu od 9 do 15 hodin a denní pracovní dobu na 8 hodin. Zaměstnanec pak může pracovat dle svých potřeb např. 7 do 15 hodin nebo od 9 do 17 hodin. Vždy však musí odpracovat 8 hodin a být přítomen na pracovišti v základní pracovní době.

Za účelem poskytnutí větší flexibility nemusí zaměstnavatel stanovit pracovní dobu striktně na 8 hodin denně, ale třeba na 40 hodin týdně či 120 hodin měsíčně. Nelze však opomenout, že délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Pružná pracovní doba nemusí být sjednána vyloženě v pracovní smlouvě, pro snížení počtu administrativních úkonů ji může zaměstnavatel zavést vnitřním předpisem či kolektivní smlouvou. V každém z těchto dokumentů však musí jasně vymežit, pomocí druhu práce, kterých skupin zaměstnanců se bude tento předpis týkat. Maximální délka platnosti tohoto ustanovení je 26 týdnů, v rámci kolektivní smlouvy pak maximálně 52 týdnů (MPSV, 2022).

1.4 Konto pracovní doby

„Konto pracovní doby se používá u zaměstnanců, u kterých je žádoucí, aby v určitém období vykonávali větší množství práce než v jiném období, zároveň však, aby kvůli této nerovnoměrnosti nepřišli o stabilní příjem“ (Tomšej, 2021, str. 119). Zavádí se pouze prostřednictvím kolektivní smlouvy a pokud u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, tak vnitřním předpisem. Zákoník práce z jeho aplikace vylučuje zaměstnavatele, kteří poskytují svým zaměstnancům plat (viz § 109 odst. 3 ZP). Zaměstnanec pracuje v tzv. vyrovnávacím období, jehož maximální délka může činit 26 týdnů, výjimku představuje ujednání v kolektivní smlouvě, díky kterému může být prodlouženo až na 52 týdnů (Odbory OÚP, 2019). Zaměstnanci nemusí být v rámci konta přidělována práce v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby. To znamená, že směny mohou být v průběhu období doplňovány či naopak nemusí být zaměstnancům práce fakticky přidělena, vše se odvíjí od aktuálních provozních potřeb zaměstnavatele. Ten má však povinnost vždy naplánovat a sestavit rozvrh týdenní pracovní doby, se kterým musí seznámit zaměstnance nejpozději sedm dní před začátkem daného pracovního týdne, není-li stanoveno jinak. V rámci kolektivního vyjednávání mohou zaměstnanci požadovat prodloužení této lhůty, aby byli s rozvrhem seznamování s větším předstihem. Délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin a zaměstnanci musí být dopřán odpočinek mezi dvěma směnami tak, aby vše probíhalo v souladu se ZP. V případě, že zaměstnanci není v daný týden práce přidělena, neznámá to, že má automaticky nárok na náhradu mzdy, protože zaměstnavatel má právo přidělit mu práci jindy v rámci vyrovnávacího období.

Za jednotlivé měsíce v průběhu vyrovnávacího období dostává zaměstnanec mzdu ve stálé výši, dle sjednaných podmínek v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu

bez ohledu na to, kolik hodin za daný měsíc skutečně odpracoval. „Stálá mzda musí činit minimálně 80 % průměrného měsíčního výdělku, rozhodným obdobím pro určení stálé mzdy pro uplatnění konta pracovní doby je předchozích 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích“ (Štang, 2020, str. 180).

Zavedení konta pracovní doby je spojeno s většími nároky na administrativu, kdy ZP ukládá zaměstnavateli povinnost vedení dvou specifických a spolu souvisejících účtů. Prvním z nich je **účet pracovní doby**, na který zaměstnavatel vykazuje (MPSV, 2022):

- a) stanovenou týdenní pracovní dobu,
- b) rozvržení této pracovní doby do jednotlivých dnů společně se začátkem a koncem směny,
- c) skutečnou odpracovanou dobu v jednotlivých dnech a následný součet těchto hodin za týden.

Na tomto účtu by měl zaměstnavatel pro zachování přehlednosti taktéž evidovat např. práci v noci, ve státní svátek či o víkendu nebo také nepřítomnost na pracovišti způsobenou překážkou na straně zaměstnance, čerpání dovolené aj.

Druhým účtem je pak **účet mzdy**, ve kterém se vykazuje:

- a) skutečně dosažená mzda za kalendářní měsíc, na kterou má zaměstnanec právo dle předem sjednaných podmínek,
- b) výše stálé mzdy, která je zaměstnanci vyplácena bez ohledu na počet odpracovaných hodin.

Na konci vyrovnávacího období dojde k součtu všech skutečně odpracovaných hodin na účtu pracovní doby, které se porovnají s počtem hodin, které měl zaměstnanec v rámci konta odpracovat. Jejich počet se zjistí vynásobením stanovené týdenní doby a počtem týdnů vyrovnávacího období.

Příklad:

Zaměstnavatel rozvrhl pracovní dobu na 40 hodin týdně a vyrovnávací období stanovil na 26 týdnů, vynásobením těchto dvou činitelů dostaneme číslo 1 040, což je počet hodin, který by si měl zaměstnanec odpracovat v rámci celého vyrovnávacího období.

Pokud zaměstnanec za vyrovnávací období odpracoval méně hodin, než bylo zaměstnavatelem na začátku určeno, jedná se o překážku v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnanec mu nemusí vypočtený rozdíl zpětně vracet.

Jestliže ale odpracoval hodin více, jedná se o práci přesčas. S hodinami napracovanými přesčas pak lze naložit dvojím způsobem. První možností je proplacení těchto přesčasových hodin zaměstnanci na konci vyrovnávacího období. Druhým způsobem je pak zahrnutí přesčasů do kolektivní smlouvy, což umožňuje zaměstnavateli odpracované hodiny, nejvýše však v rozsahu 120 hodin, převést do pracovní doby následujícího vyrovnávacího období. Pokud se zaměstnavatel rozhodne nakládat s přesčasy tímto způsobem, je pak povinen (Šubrt, 2021):

- nařídit zaměstnancům práci ve dnech, které dle rozvrhu pracovní doby stanovil jako dny volna, pouze dvakrát v rozmezí čtyř po sobě jdoucích týdnů,
- poskytnout zaměstnancům stálou mzdu v minimální výši 85 % průměrného měsíčního výdělku, oproti již zmíněným 80 %,
- v případě rozvázání pracovního poměru ze své strany poskytnout zaměstnanci odstupné ve výši trojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku.

1.5 Práce z domova

Práce z domova bývá nazývána také jako home office, homeworking, teleworking či distanční práce (Štang, 2020). V současné podobě zákoníku práce je tento typ flexibilního zaměstnávání zmíněn pouze v § 317. Zde však není upravena práce z domova jako taková. Paragraf mluví pouze o zaměstnanci, který vykonává svoji práci mimo pracoviště zaměstnavatele dle dohodnutých podmínek v době, kterou si sám rozvrhne. V takových případech pak zaměstnanec ztrácí nárok na úhradu práce přesčas, příplatek za práci ve svátek a náhradní volno (§ 317 zákona č. 262/2006 Sb). Na samém začátku je také potřeba zmínit, že práce z domova nemůže být zaměstnanci nařízena a zároveň na ni zaměstnanec nemá bez souhlasu zaměstnavatele automaticky nárok.

Vzhledem k nedostatečné právní úpravě a smluvní volnosti tohoto vztahu se jeho povaha odvíjí z velké části od podmínek, které si mezi sebou zaměstnanec

a zaměstnavatel sjednají. Tyto podmínky by měly být zakotveny v písemné dohodě. *“Forma takové dohody může být různá, někdy je home office sjednán přímo pracovní smlouvou, častěji se uzavírá samostatná dohoda, která obvykle odkazuje na vnitřní předpis obsahující úpravu práv a povinností souvisejících s výkonem práce v režimu home office”* (Otevřel, 2020). Ať už se zaměstnavatel rozhodne pro jakékoli právní zpracování, je dobré v něm zohlednit řadu problémů, které se s výkonem práce z domova pojí, aby předešel možným neshodám či problémům.

V první řadě je důležité stanovit si místo výkonu práce, protože to se nemusí vztahovat pouze na místo trvalého bydliště zaměstnance. Zaměstnavatel by měl mít při jeho sjednávání na paměti, že čím širší toto vymezení bude, tím těžší pro něj bude zajistit dodržování pravidel BOZP. Zároveň je také nutné změnit místo výkonu práce v pracovní smlouvě, kde bývá zprvu omezeno pouze na pracoviště zaměstnavatele. Tuto úpravu lze provést i dodatkem k pracovní smlouvě.

Jak již bylo zmíněno, nedílnou součástí práce z domova je mimo jiné i dodržování BOZP. Zákoník práce stanovuje, že *„zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce“* (§ 101 zákona č. 262/2006 Sb). To platí i v případě, že zaměstnanec vykonává práci v prostředí, které zaměstnavatel nezná, tj. ze svého domova. Zaměstnavatel má v tomto případě povinnost vyhodnotit rizika, která jsou s tímto typem práce spojena a v návaznosti na to s nimi seznámit zaměstnance např. formou školení. Zaměstnavatel nemůže být pomocí žádných ustanovení této povinnosti zbaven, zajišťování BOZP může být delegováno na vedoucí zaměstnance, ale odpovědnost je v tomto případě nepřenositelná (ZSBOZP, 2021).

Zákoník práce uvádí, že závislá práce může být vykonávána pouze na náklady zaměstnavatele (§ 2 zákona č. 262/2006 Sb). To při aplikaci práce z domova znamená, že zaměstnavatel má povinnost hradit zaměstnanci náklady, které mu v souvislosti s výkonem práce vzniknou. Jedná se například o zvýšenou spotřebu elektřiny, tepla či internetového připojení, opotřebení tiskárny nebo osobního počítače atd. Vyměření přesné částky bývá v praxi ale velmi obtížné. Zaměstnavatel zde má dvě možnosti. Tou první je hrazení skutečně vynaložených

nákladů, které zaměstnanci vznikly (Bělohoubek, Karas, 2020). V tomto případě však musí zaměstnanec veškeré náklady doložit příslušnými doklady (účtenkami či fakturami) a společně se zaměstnavatelem pak stanoví poměrnou část odpovídající spotřebě či opotřebení, které vzniklo při výkonu práce z domova. Druhou variantou je stanovení paušální částky, na které se zaměstnanec i zaměstnavatel shodnou a která bude odpovídat reálným nákladům. Je důležité upozornit na to, že zaměstnanec nemůže dle ZP zprostit zaměstnavatele povinnosti mu tyto náklady hradit (§ 346 odst. 1, písm c) zákona č. 262/2006 Sb).

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, ZP upravuje pouze variantu, kdy si pracovní dobu rozvrhuje sám zaměstnanec. V rámci práce z domova však lze sjednat i přesně stanovenou pracovní dobu (Otevřel, 2020). V takovém případě se ale na zaměstnance již nevztahují výjimky z uvedené v § 317. Zároveň je takové rozhodnutí potřeba uvést v dohodě, kterou mezi sebou strany uzavírají. V ní je také dobré stanovit řešení práce přesčas, za kterou náleží ze zákona zaměstnanci příplatek ke mzdě nebo náhradní volno.

Každá firma v rámci své podnikatelské činnosti nakládá s citlivými daty či osobními údaji. Únik obchodních tajemství či důvěrných informací by se pro podnik mohl stát osudným. Z tohoto důvodu je v zájmu každého podnikatele tyto informace chránit. Je jeho zodpovědností provést analýzu rizik, na jejímž základě by měla být zavedena účinná opatření, díky kterým dojde k jejich eliminaci. Vzhledem k povaze práce z domova má zaměstnavatel omezenou kontrolu nad nakládáním s daty. V souvislosti s tím je tak dobré zaměstnanci uložit konkrétní povinnosti, které se pro něj stanou závaznými. Ideálním nástrojem pro jejich zakotvení je vnitřní předpis.

Problematickou oblastí je u práce z domova kontrola zaměstnanců. Zde je důležité dodržovat příslušná ustanovení Zákoníku práce, Občanského zákoníku a Listiny základních práv a svobod, které se týkají ochrany soukromí a osobních údajů. Zákoník práce ukládá zaměstnavateli právo přiměřenými způsoby kontrolovat práci zaměstnance (§ 302 zákona č. 262/2006 Sb), na druhou stranu má také povinnost seznámit ho s jejím rozsahem a způsobem, kterým bude prováděna. Zaměstnavatel

by měl upřednostnit při kontrole takové mechanismy, které budou co nejméně narušovat soukromí zaměstnance. Je tedy lepší např. nechat na pracovním počítači zaměstnance zablokovat programy, aplikace, webové stránky a sociální sítě, které při výkonu práce nepotřebuje namísto monitorování jednotlivých aktivit, které zaměstnanec na počítači dělá.

1.6 Sdílení pracovního místa

Podstata této alternativní formy zaměstnávání spočívá ve sdílení pracovního úvazku, kdy dva či více zaměstnanců pracují na částečný úvazek, a společně tak zastávají práci, která je jinak určena pro jednoho zaměstnance pracujícího na plný úvazek.

Zaměstnanci si sami stanoví délku pracovní doby či dny, které budou do práce docházet (§ 317 odst. 1, písm a) zákona č. 262/2006 Sb). Zaměstnavatel ale očekává, že toto pracovní místo bude vždy obsazeno jedním z nich a zadané úkoly budou plněny v požadovaném termínu. Rozdělní délky pracovní doby nemusí být striktně 50 / 50. Dělení v menším poměru (např. 70 / 30) využívají zejména rodiče, kteří se vrací do práce po mateřské nebo otcovské dovolené. Odměna bývá zpravidla rozdělena mezi zaměstnance v závislosti na poměru odpovědnosti a délce pracovní doby strávené v zaměstnání.

Nejen rozvržení pracovní doby, ale také rozdělení pracovních povinností a odpovědnosti vždy záleží na domluvě a potřebách samotných zaměstnanců. Z tohoto důvodu patří mezi předpoklady pro úspěšné fungování sdíleného pracovního místa dobré komunikační a organizační schopnosti.

2 Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce

2.1 Přejít na práci z domova

Protiepidemická opatření narušila ze dne na den také fungování všech firem. Pracoviště bylo označeno jako rizikové místo nákazy, protože zde dochází k velké koncentraci lidí z různých prostředí na dlouhou dobu (MZČR, 2021). Úřadem vlády České republiky tak bylo doporučeno zavést práci z domova tam, kde to charakter práce umožňoval.

Již v době před pandemií umožňovalo 54 % zaměstnavatelů svým zaměstnancům alespoň občas pracovat z domova. I přesto tuto možnost využívalo v roce 2019 pouze 10 % zaměstnanců (4,6 % trvale a 5,4 % příležitostně) (Eurostat, 2022). S příchodem pandemie se možnost pracovat v režimu home office zvýšila na 60 %, skutečně ji využilo zhruba 33 % pracovníků (ČSÚ, 2021). Reálný rozvoj práce z domova spočíval tedy spíše v jejím využití zaměstnanci než v jejím umožňování zaměstnavateli. Konkrétní procentuální rozložení se odvíjelo od velikosti podniku a odvětví jeho činnosti.

Některým zaměstnancům možnost pracovat z domova vyhovovala. Jiní se však kvůli své životní situaci, především kvůli péči o nezletilé děti, museli uchýlit k její kombinaci s jinými formami flexibilního výkonu práce např. s pružnou pracovní dobou, kratší pracovní dobou či se sdílením pracovního místa.

Firmy, které neměly s výkonem práce z domova předchozí zkušenosti, čelily náhle velkým změnám. U manažerů se jednalo o nutnost naučit se zvládnout řízení svého týmu na dálku, u zaměstnanců pak o schopnost udržet si kontakt s kolegy a motivaci. Cílem následujících kapitol je představit konkrétní změny, ke kterým došlo v oblasti výkonu práce s přechodem na práci z domova.

2.2 Technika a technologie

První překážkou při přechodu na práci z domova bylo překonání technických problémů a nalezení vhodných nástrojů, které by zaměstnancům výkon práce umožnily. Poskytnutí adekvátního vybavení, tj. zejména počítače nebo notebooku,

a výběr vhodných softwarových programů se tak staly prioritními úkoly zaměstnavatelů.

Zaměstnavatelé kladli důraz na zajištění odpovídající techniky především z důvodu kybernetické bezpečnosti. Využívání osobních notebooků či počítačů pro pracovní účely bylo vnímáno jako riskantní, jelikož zabezpečení takových zařízení bývá velmi slabé. Zaměstnanci byli v mnoha případech také poučeni o využívání pracovní techniky v domácím prostředí, aby například nedocházelo k instalaci programů nebo aplikací z neznámých zdrojů či využívání zařízení ostatními členy domácnosti (LaBerge, 2020).

Později se ukázalo, že kvalita techniky využívané pro práci z domova, ovlivňuje také produktivitu práce zaměstnanců. Neurovědecká studie společnosti Dell Technologies totiž odhalila, že zaměstnanci mohou během pracovního dne zvládnout až o 37 % více práce, pokud mají k dispozici kvalitní techniku. Naopak ta nevyhovující snižuje jejich výkon v průměru o více než 30 %, bez ohledu na zaměstnancovu počítačovou gramotnost. Je tomu tak proto, že špatně fungující výpočetní technika vyvolává u zaměstnanců stres, který má následně negativní dopad na jejich psychiku (Huling, 2020).

Ve chvíli, kdy bylo zapotřebí na práci z domova převést co největší možný počet pracovníků, bylo pro některé firmy poskytnutí potřebného technického vybavení všem zaměstnancům finančně nákladné. V některých firmách se tak strany mezi sebou dohodly, že k výkonu práce bude zaměstnanec využívat vlastní notebook či počítač, případně další vybavení, které bylo pro výkon jeho práce nezbytné, jako např. tiskárnu nebo mobilní telefon. V takovém případě ale vznikla zaměstnavateli povinnost poskytnout zaměstnanci za užívání tohoto zařízení odpovídající finanční náhradu (§ 101 zákona č. 262/2006 Sb).

Dalším krokem zaměstnavatelů byl výběr vhodných softwarových nástrojů, které by zaměstnancům výkon práce nejen umožnily, ale také usnadnily. Jejich cílem bylo vzdáleným pracovníkům poskytnout takové uživatelské rozhraní, které bude snadno použitelné pro každého, od technicky nejpokročilejších až po začátečníky. Vzhledem k tomu, že ne všechny firmy měly zajištěnou dostatečnou vlastní IT

podporu, zohledňovaly při svém výběru také dostatečnou zákaznickou podporu, případně dostupné video tutoriály či webináře.

V první řadě bylo podstatné zajistit přístup k potřebným dokumentům. Preferovány byly takové programy, které mimo jiné umožňovaly sdílení dat v reálném čase. Mezi nejčastěji využívané nástroje patřily:

- Dropbox
- Google Disk
- OneDrive

Vedení a řízení projektů se začalo taktéž realizovat pomocí softwarových nástrojů. Jejich využívání vedlo ke zkvalitnění spolupráce, zachování přehlednosti a zvýšení efektivity. Klíčovými funkcemi takových aplikací bylo (Athuraliya, 2021):

- stanovení rozsahu projektu,
- vytvoření rozpočtu,
- rozvržení konkrétních úkolů,
- stanovení prioritních úkolů,
- vytvoření harmonogramu činností,
- vzájemné komentování jednotlivých úkolů,
- nastavení milníků,
- reporting,
- sdílení potřebných souborů,
- sledování pokroku.

Nejvyužívanějšími softwary na řízení projektů se staly:

- Basecamp,
- Trello,
- ProjectManager.com,
- JIRA.

Pro výkon práce z domova bylo také klíčové zvolit vhodné komunikační platformy, aby i nadále zůstali všichni ve spojení. Tomuto tématu se však bude věnovat následující kapitola.

Před pandemií pracovalo v režimu home office pouze malé procento zaměstnanců, tudíž k jejich řízení a zadávání pracovních úkolů nebylo potřeba využívat pokročilé softwarové programy. To vše se náhle změnilo a firmy musely rychle nalézt a zvolit vhodné komplexní programy, které by plnohodnotně nahradily osobní kontakt zaměstnance a zaměstnavatele při standardním výkonu práce. Tyto změny také zapříčinily nutnost zvýšení počítačových znalostí nejen zaměstnanců, ale také manažerů a vedení podniků.

2.3 Změny ve způsobu komunikace

Komunikace směrem od managementu k zaměstnancům, ale i od zaměstnanců k managementu je důležitá pro samotný chod podniku. Vedení firmy a jednotliví manažeři potřebují informovat zaměstnance o pracovních podmínkách, o tom, co se od nich očekává, o stanovených cílech, strategiích a zásadách. Zaměstnanci pak potřebují příležitost k tomu, aby mohli vyjádřit svůj názor ohledně věcí, které se jich týkají (Armstrong, 2014).

Klíčovým aspektem pro práci z domova se stala efektivní komunikace, a to nejen kvůli výměně informací, ale také z důvodu udržení vzájemné motivace a sociálních vazeb. V online prostředí jí mohli zaměstnavatelé a zaměstnanci docílit pomocí vhodně zvolených komunikačních kanálů. Obecně se dají tyto kanály rozdělit do tří základních skupin podle toho, s jakou rychlostí potřebují strany dostat odpověď či nějakou reakci (Novotná, 2020).

- 1) Strany si sdělují fakta nebo si předávají podklady. V tomto případě nečekají žádnou reakci nebo jim na rychlosti odpovědi nezáleží.

Vhodné komunikační kanály: e-mail, sdílený disk, project manager, task manager.

- 2) Jedna ze stran pokládá dotaz nebo vyžaduje reakci, ale nepotřebuje ji okamžitě.

Vhodné komunikační kanály: e-mail, sdílený disk, project manager, task manager.

- 3) Jedna ze stran pokládá dotaz nebo vyžaduje reakci a potřebuje ji co nejdříve, nejlépe ihned.

Vhodné komunikační kanály: platformy umožňující videokonferenci či chatování, mobilní telefon.

S ohledem na situace, které mohly při vzdálené komunikaci nastat, tak vedení firem či přímo manažeři volili vhodné komunikační kanály. Většina z nich se při tom držela pravidla, že méně, je někdy více. Uvědomovali si, že velké množství platformů by mohlo vést ke vzniku komunikačních šumů, zbytečným prodáváním v komunikaci a nadměrnému zatížení zaměstnanců. Tyto komunikační kanály pak byly využívány převážně ke komunikaci mezi dvěma subjekty (Gruenwald, 2020).

Nejefektivnější cestou, jak si předat informace v rámci pracovní skupiny či většího množství lidí, se staly videokonference. Nejen, že šetřily čas, který by zabrala e – mailová korespondence, ale také umožňovaly lépe reagovat na ostatní účastníky, díky prvkům nonverbální komunikace – tónu hlasu, výrazu ve tváři. Těmi nejvyužívanějšími platformami se staly Microsoft Teams, Skype, Google Hangouts a Zoom (tamtéž).

Následně proběhlo seznámení zaměstnanců s vybranými komunikačními platformami. Tím došlo k zamezení komunikačního šumu, který by vznikl tím, že by každý využíval ke komunikaci jiný kanál. Vzhledem k tomu, že se pro část zaměstnanců jednalo o zcela nové platformy, se kterými neměli žádné předchozí zkušenosti, investovaly některé firmy do online školení, během kterého bylo všem zúčastněným ovládnutí daných programů vysvětleno (Kneib, 2021).

V rámci týmů pak došlo ke stanovení pravidel komunikace. Jejich konkrétní podoba závisela na dohodě mezi vedoucím a zaměstnanci. Součástí takových pravidel bylo ale např. stanovení konkrétních platformů pro určité typy komunikace (pro získání odpovědí na rychlé otázky je určena platforma Skype, pro formální komunikaci je vhodný e – mail, pro naléhavé záležitosti slouží textové zprávy) či vyjasnění očekávání týkajícího se doby odezvy. To pomohlo zaměstnancům alespoň z části ke stanovení hranic mezi pracovním a osobním životem (tamtéž).

Aby byl i při práci na dálku zachován týmový duch, bylo důležité organizovat pravidelné týmové schůzky. Některým týmům vyhovovalo scházet se každé ráno,

aby všichni věděli, jaký je jejich úkol pro daný den a v jaké fázi se právě nacházel projekt, na kterém pracují. V jiných týmech měla naopak přednost setkání pouze jednou za týden.

S přesunem práce do virtuálního prostředí došlo také k omezení neformálních setkání a konverzací, ke kterým docházelo např. u ranní kávy či na chodbách. Aby došlo alespoň z části k jejich nahrazení, založily některé týmy chatovací skupinu, do které se mohli všichni během dne připojit a vést právě neformální konverzace o běžných tématech, která se netýkala pracovních záležitostí (Fried, Hansson, 2014). K neformálním setkáním také docházelo mezi manažerem a jednotlivými členy týmu (formou jeden na jednoho), ve většině případů prostřednictvím videohovoru.

2.4 Změny ve způsobu vedení lidí

„Úkolem vedoucích je nejen zajistit dosažení cílů organizace, ale také vytvoření a udržování podporujících a konstruktivních vztahů mezi jimi samotnými a pracovníky v jejich týmu či pracovní skupině. Jsou zde proto, aby vytvářeli možnosti pro smysluplnou práci, aby motivovali pracovníky, zajistili jejich angažovaný výkon, aby ocenili jejich dobře vykonanou práci, podporovali jejich rozvoj a vzdělávání“ (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 39). Stejně jako tradiční vedoucí role se i ta virtuální zaměřovala především na motivaci zaměstnanců a pomoc týmům při dosahování stanovených cílů. Vedení lidí na dálku však fungovalo jinak než to v kanceláři a kladlo mnohem větší nároky na schopnosti manažerů.

Manažeři si kromě pravidel pro komunikaci stanovili také pravidla, na základě kterých pak spolupráce v režimu home office fungovala. Do procesu sestavování konkrétních pravidel byli zapojeni i zaměstnanci. Každý člen týmu navrhl např. jedno nebo dvě základní pravidla. Veškeré návrhy pak byly v rámci týmu prodiskutovány. Přijata byla pouze ta pravidla, se kterými souhlasili všichni členové týmu. Předmětem takových pravidel byl např. proces zadávání a kontroly úkolů, četnost schůzek týmu nebo vymezení času, kdy budou všichni k dispozici. Jejich konkrétní podoba záležela opět na potřebách jednotlivých týmů a charakteru jejich práce.

Ve virtuálním prostředí se najednou manažeři nemohli jednoduše rozhlédnout po kanceláři, aby se ujistili, že celý tým pracuje. Vzdálenou kontrolu mohli provádět pouze pomocí softwarů, které jim umožňovaly monitorovat aktivity zaměstnanců na jejich pracovních zařízeních či prostřednictvím výkazů práce. Přílišný dohled ale akorát zapříčinil demotivaci a rapidní snížení produktivity, proto se mnozí manažeři rozhodli výkon zaměstnanců posuzovat pouze na základě skutečně odvedené práce (Fried, Hansson, 2014). Pokud docházelo ke včasnému plnění stanovených cílů, nebylo pro manažery relevantní zajímat se o to, co konkrétně zaměstnanci během práce z domova dělají.

Další důležitou dovedností se stalo poskytování pravidelné, otevřené a transparentní zpětné vazby jednotlivcům i celému týmu. Konstruktivní zpětná vazba motivovala zaměstnance k lepším výkonům, zvyšovala jejich efektivitu a mohla posloužit také k dalšímu rozvoji. Podle studie Harvard Business Review 92 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že pokud jim byla negativní zpětná vazba poskytnuta správně, měla následně pozitivní vliv na zlepšování jejich výkonu (Zenger, Folkman, 2014).

V neposlední řadě museli ve svém vedení zohledňovat více soukromé životy svých zaměstnanců. Každý měl pro výkon práce z domova jiné podmínky. Někteří byli bezdětní, jiní ale děti měli a museli jim pomáhat v průběhu dne s online výukou. Někdo mohl mít doma pracovnu, další ale sdílel kuchyň či obývací pokoj s ostatními členy domácnosti. Z tohoto důvodu někteří manažeři nelpěli na konkrétní pracovní době, ale aby zaměstnancům poskytli větší prostor pro sladění těchto osobních a pracovních záležitostí, zavedli v rámci práce z domova pružnou pracovní dobu.

2.5 Změna firemní kultury

„Organizační nebo podniková kultura je vzorem hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které možná nebyly formulovány, ale utvářejí způsoby, jak se lidé v organizacích chovají a jak se věci dělají. „Hodnoty“ označují to, co je považováno za důležité na tom, jak se lidé a organizace chovají. „Normy“ jsou nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2014, str. 120). Důležité je také zmínit, že firemní kultura je pro každou firmu specifická.

Kancelářské prostředí a interakce mezi zaměstnanci byly vždy klíčovými signály kultury, která se často odrážela právě v tom, jak se lidé chovají a oblékají a zároveň ji posiloval právě fyzický vzhled kancelářů (Hinds, Elliott, 2021). Dlouhodobá práce z domova však toto klasické pojetí firemní kultury změnila. Manažeři a vedení společnosti ale museli přijmout fakt, že kulturu již nelze utvářet stejným způsobem.

Ve vzdáleném prostředí přestali zaměstnanci kulturu vnímat intuitivně, proto ji firmy začaly více komunikovat. Komunikace probíhala převážně prostřednictvím sdíleného dokumentu, který definoval vizi, misi a hodnoty společnosti společně s novými změnami ve firemní kultuře. To zaměstnancům umožnilo zůstat v souladu s organizací.

Po zajištění klíčových oblastí pro fungování práce na dálku, se zaměstnavatelé začali soustředit také na zajištění vzdělávání, i tato oblast totiž tvoří důležitou složku firemní kultury. Vytvořili nabídku virtuálních workshopů a online vzdělávacích příležitostí. Kromě vytváření online akcí souvisejících s prací, začaly některé firmy pořádat i společenské neformální akce, jako např. týmové online hry či virtuální oslavy narozenin jednotlivých pracovníků (Paulsen, 2021).

2.6 Změny v pracovním a osobním životě zaměstnanců

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, nazývána také jako work – life balance, je jeden z pilířů dlouhodobě udržitelné práce. „*Jedná se o poskytnutí prostoru pracovníkům, aby mohli uvést do rovnováhy to, co dělají při práci, s povinnostmi a zájmy, které mají mimo práci*“ (Horvátová, Bláha, Čopíková 2016 str. 38). V minulosti byly hlavním nástrojem pro vytváření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem flexibilní pracovní úvazky. Kvůli dlouhodobému přesunu práce do domácího prostředí se však najednou hranice mezi těmito dvěma sférami zmenšily. Někteří zaměstnanci si tak osvojili nové návyky, které jim pomohly nejen v oddělení pracovního a osobního života, ale také v udržení sebedisciplíny. Nejužitečnějšími návyky byly např.:

1. vytvořit si doma pracovní prostor určený pouze pro práci,
2. dělat si pravidelné přestávky,
3. vytvořit si každodenní rutinu,

4. stanovit si striktní pracovní dobu,
5. komunikovat své potřeby s manažery.

Díky těmto náhlým změnám někteří zaměstnanci také pociťovali stres, nedostatek motivace, úzkost či nejistotu. Zároveň se k tomu přidala také sociální izolace a osamělost. Proto bylo více než kdy jindy důležité dbát na péči o duševní zdraví a pohodu. Společnosti tak začaly svým zaměstnancům poskytovat online psychologické konzultace, bezplatné telefonní linky s psychologickou poradnou či školení zaměřené na psychické zdraví. V tomto ohledu byla nápomocna i podpora a inspirace prostřednictvím pravidelného kontaktu s vedoucím pracovníkem pomocí videohovorů (Evropský orgán pro pracovní záležitosti, 2021).

3 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a. s.

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je největším výrobcem automobilů v České republice. „Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021, str. 7).

Historie ŠKODA AUTO a. s. sahá až do roku 1895, kdy její základy položili Václav Laurin a Václav Klement. V počátcích se společnost specializovala na výrobu jízdních kol a motocyklů, to se však roku 1905 změnilo a firma se začala orientovat na výrobu osobních automobilů. V roce 1991 se stala součástí konsolidační skupiny VOLKSWAGEN AG, díky čemuž se z pozice regionálního lídra stala dynamicky rostoucím aktérem globálního významu (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021).

Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde je situován také její největší český výrobní závod, další dva pobočné závody se pak nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. V České republice zaměstnává zhruba 35 tisíc osob, což z ní dělá jednoho z největších zaměstnavatelů v zemi. ŠKODA AUTO a. s. však působí také v zahraničí. Je aktivní na více než 100 trzích po celém světě a její další výrobní závody se nachází např. na Slovensku, v Indii a Číně (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021).

Svým zákazníkům nabízí dvanáct modelových řad osobních automobilů: CITIGO, FABIA, RAPID, SCALA, OCTAVIA, SUPERB, KAMIQ, KODIAQ, KAROQ, ENAYQ iV, KUSHAQ a SLAVIA, přičemž poslední dva modely jsou vyráběny speciálně pro indický trh. I přes to, že v předchozích letech přesahoval počet vyrobených automobilů až 1 000 000 kusů za rok, v roce 2021 vyrobila Společnost celosvětově pouze přes 802 000 automobilů. Vliv na toto razantní snížení měla právě pandemie Covid – 19 a nedostatek čipů do palubní elektroniky (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021).

V červnu 2021 byla představena nová budoucí vize společnosti prostřednictvím plánu rozvoje s názvem NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Ta se bude

zaměřovat na priority, které lze shrnout do následujících hesel (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021):

- EXPAND – ROZŠÍŘENÍ
- EXPLORE – ROZVOJ
- ENGAGE – ZAPOJENÍ

Součástí pánu bylo také představení nové vize a mise společnosti, kdy nová vize zní: „*Pomůžeme světu žít chytřeji*“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021, str 11). A nová mise říká: „*Přístupná moderní mobilita se vším, co potřebujete, a s nečekanými detaily, které milujete*“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2021, str. 11).

3.2 Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce

V rámci ochrany zdraví svých zaměstnanců, byli administrativní pracovníci, po vzájemné dohodě se svým přímým nadřízeným, převedeni na práci z domova, pokud to charakter jejich práce umožňoval. Základním předpokladem pro fungování tohoto konceptu byla samostatnost při plnění úkolů, vzájemná důvěra a otevřená komunikace. Mezi základní podmínky výkonu práce z domova patřilo stanovení časového úseku, během kterého byl zaměstnanec povinen být k zastížení (např. na telefonu, e-mailu či v jiné formě, kterou si dohodl se svým přímým nadřízeným). Zaměstnanec tak musel být schopen dle dohodnutých pravidel reagovat na požadavky přímého nadřízeného či jiných osob, během předem sjednaného časového limitu (zpravidla do 30 minut). Tato "dosažitelnost" však mohla být sjednána v maximálním rozsahu 7,5 hodin denně.

Vzdálená práce měla svá specifika související jak s nástroji, které ji umožňují, tak s chováním zaměstnanců, aby jejich pobyt mimo prostředí ŠKODA AUTO byl skutečně efektivně využit. Z tohoto důvodu byly na základě typických uživatelských scénářů, se kterými se může zaměstnanec během výkonu práce z domova setkat, vybrány vhodné aplikace. Pro video a audio komunikaci byla pro zaměstnance určena platforma Skype4Business, stejně jako pro společnou práci na společném dokumentu, kdy tato aplikace umožňuje zaměstnancům sdílet ve skupině pracovní plochu a tím tak pracovat na společném projektu. Za tímto účelem mohli

zaměstnanci také využívat aplikaci One Note, což je standardní MS služba po správu poznámek. Pokud uživatelé vytvoří v této aplikaci Poznámkový blok, který umístí na sdílený disk, může v rámci jednotlivých stránek, obsažených v tomto bloku, pracovat na obsahu více uživatelů. Pro sdílení dokumentů byl vybrán TeamWeb, eBox či všeobecný disk na PC. Pro komunikaci v rámci týmu byla zaměstnancům doporučena platforma MS TEAMS a pro zadávání a správu úkolů aplikace Outlook nebo JIRA. V oblasti digitálních platforem měli zaměstnanci možnost absolvovat následující webináře:

- Základy MS Teams
- Pokročilá práce s MS Teams
- Office 365
- Moderní komunikace. E-maily, videohovory, chat
- Práce se soubory v cloudu
- Digitální efektivita. Zkrot'te digitální nástroje!
- Práce s informacemi a poznámkami v Microsoft OneNote

V případě komplikací se služební výpočetní technikou či mobilním telefonem se mohli zaměstnanci obrátit na IT podporu. V případě problémů se služebním telefonem mohli také využít počítačový program, který simuluje lidskou konverzaci nebo chatování skrze umělou inteligenci s názvem IVA – Inteligentní Virtuální Asistentka. S tou se mohli spojit skrze interní web či aplikaci MS Teams.

ŠKODA ACADEMY, která má na starosti rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, vytvořila interaktivní obsah vzdělávacího charakteru, aby zaměstnancům přechod na výkon práce z domova co nejvíce usnadnila. Zaměstnanci tak mohli absolvovat různá školení (např. Leadrem na dálku, úspěšné vedení v nejistých časech, efektivní mobilní práce, efektivní samořízení a time management, agile leadership fundamentals, MS Outlook & Microsoft 365), k dispozici měli také dokumenty pro samostudium (Leadrem na dálku, mobilní práce – vedení a práce na dálku, efektivní mobilní práce, Lídrem na dálku: Jak může vypadat váš den) a platformy pro samostudium (eDeco, Mediatéka, Odilo).

4 Metodika empirického výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat zkušenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO a. s. a také samotného zaměstnavatele s výkonem práce z domova během první vlny pandemie Covid – 19. Za účelem dosažení stanoveného cíle byly zvoleny dvě výzkumné metody, a to dotazníkové šetření a strukturovaný (řízený) rozhovor.

Prvním dílčím cílem bylo odhalit míru spokojenosti administrativních pracovníků s výkonem práce z domova a identifikovat faktory, které jejich spokojenost ovlivnily, ať už pozitivně, či negativně. Z důvodu nutnosti oslovení velkého počtu respondentů, bylo jako výzkumná metoda zvoleno právě dotazníkové šetření, které umožňuje snadnou a rychlou distribuci. Zároveň tato metoda poskytuje respondentovi zachování vysoké míry anonymity, která je v případě sdělování poměrně citlivých informací velmi důležitá. V kontextu tohoto výzkumu se jednalo např. o hodnocení různých aspektů ve vztahu k nadřízenému či kolegům.

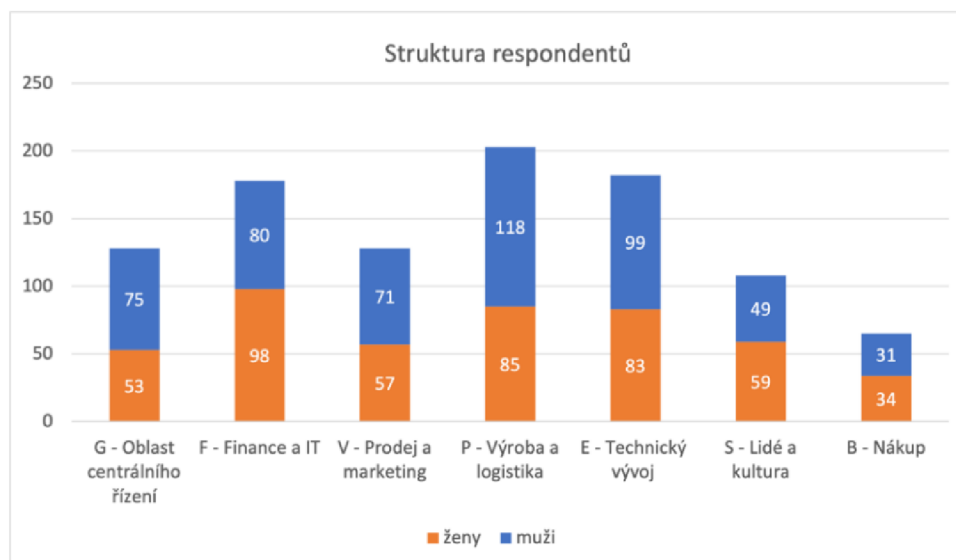
Šetření bylo provedeno skrze anonymní online dotazník, který se skládal z kombinace polouzavřených a uzavřených otázek (dotazník viz příloha č. 1). Distribuován byl interními komunikačními kanály mezi 2380 administrativních pracovníků všech útvarů ŠKODA AUTO a.s., kteří během první vlny pandemie Covid – 19 získali zkušenost s výkonem práce z domova. Výsledky byly analyzovány na základě relativních četností jednotlivých odpovědí.

Druhým dílčím cílem bylo odhalit, jak hodnotí zkušenost s výkonem práce z domova sám zaměstnavatel, tedy ŠKODA AUTO a.s. V tomto případě byl jako výzkumná metoda zvolen strukturovaný (řízený) rozhovor s personalistou, který se zabývá právě tématem výkonu práce z domova. Rozhovor proběhl prostřednictvím videohovoru na platformě MS Teams s vymezeným časovým limitem 30 minut. Sestával celkem ze 7 otevřených otázek, které byly zaměřeny především na problémy, se kterými se musela Společnost během první vlny pandemie Covid – 19 potýkat v souvislosti s výkonem práce z domova, jak tyto problémy řešila, co považuje za její největší výhody a nevýhody a s jakým hodnocením ze strany

pracovníků se zaměstnavatel během této zkušenosti setkal (struktura rozhovoru viz příloha č. 2).

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

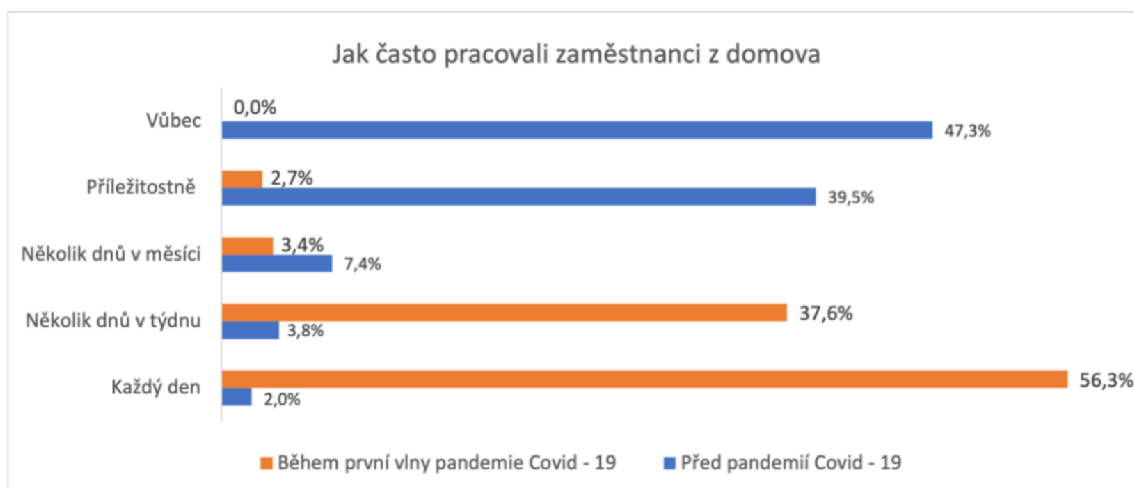
4.1.1 Charakteristika respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 1 *Struktura respondentů*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 992 respondentů, konkrétně 52,7 % (tj. 532) mužů a 47,3 % (tj. 469) žen. Počet respondentů v jednotlivých útvarech se odvíjí od toho, kolik zaměstnanců v daném útvaru pracuje. Vzhledem k tomu, že mezi nejpočetnější útvary Podniku patří výroba a logistika (P) a technický vývoj (E), je zde počet respondentů výrazně vyšší než např. v oblasti nákupu (B), která je naopak nejmenším útvarem.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 2 Jak často pracovali zaměstnanci z domova

Většina respondentů neměla před vypuknutím pandemie Covid – 19 s výkonem práce z domova žádné zkušenosti (47,3 %; tj. 469). Poměrně výrazná část zaměstnanců pak pracovala z domova pouze příležitostně (39,5 %; tj. 392). S jejím příchodem se však situace úplně obrátila a převážná většina zaměstnanců začala náhle pracovat z domova buďto každý den (56,3 %; tj. 558) nebo několik dnů v týdnu (37,6 %; tj. 373).

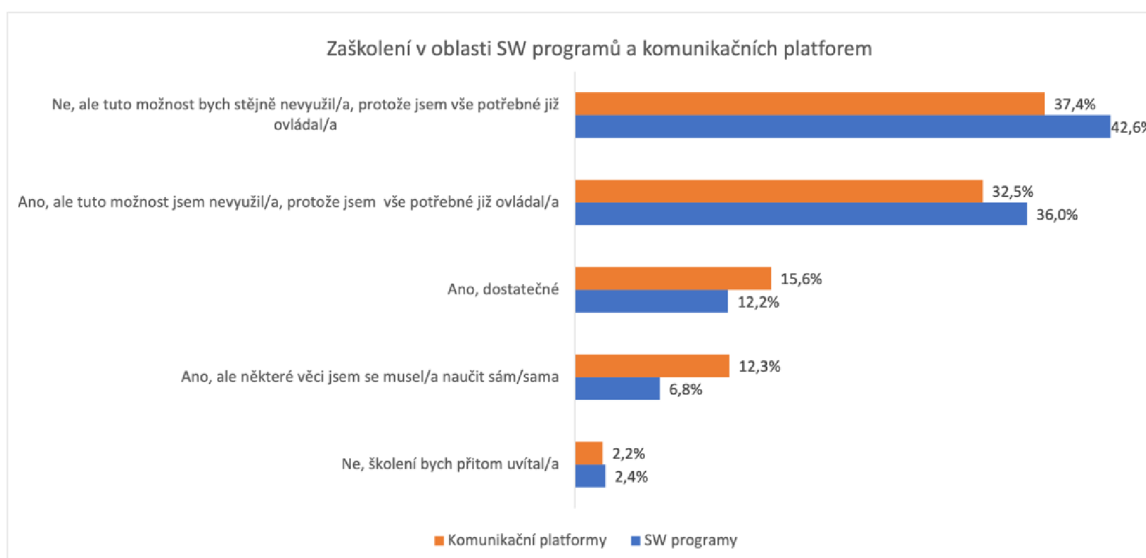
4.1.2 Technika a technologie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 3 Technika využívaná pro výkon práce z domova

U této otázky mohli respondenti označit více možností. Celkový počet odpovědí byl 2107 a vyplývá z nich, že převážná většina zaměstnanců využívala k plnění svých pracovních povinností pracovní počítač či notebook (47,7 %; tj. 963) v kombinaci s pracovním telefonem (44,6 %; tj. 899). Pouze malá část zaměstnanců využívala vlastní výpočetní techniku (1,4 %; tj. 29) či vlastní mobilní telefon (4,6 %; tj. 93). V odpovědi „Jiné“ (6 %; tj. 123) pak zaměstnanci uvedli, že k výkonu práce také využívali z vlastních zdrojů pořízené dokovací stanice, monitory, klávesnice, myši, sluchátka, tiskárny, scannery, ojediněle iPady či tablety. Z firemních zdrojů pak někteří také využívali Jabru (konferenční mikrofon).

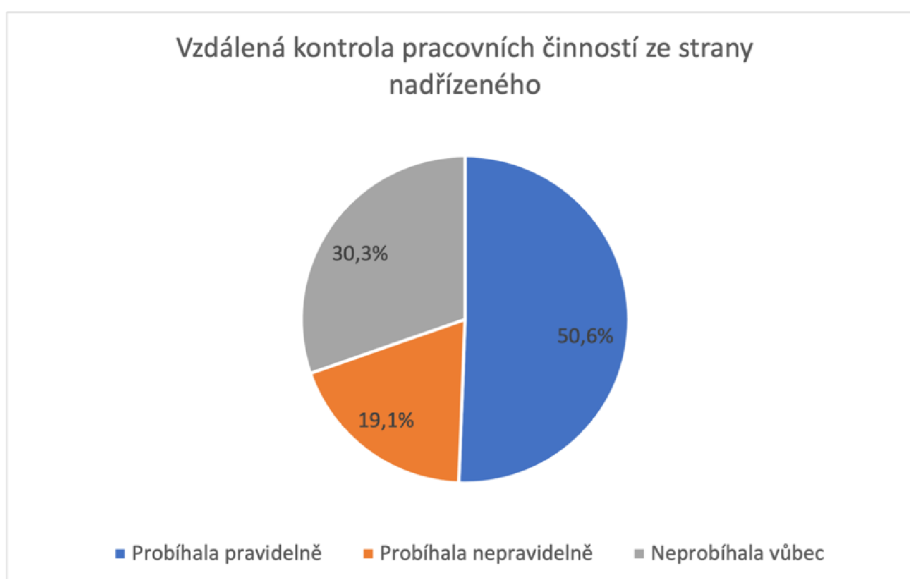


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 4 Zaškolení v oblasti SW programů a komunikačních platforem

Nejvíce respondentů uvedlo, že jim v oblasti SW programů (42,6 %; tj. 423) ani komunikačních platforem (37,4 %; tj. 357) nebylo nabídnuto žádné zaškolení, ale tuto možnost by stejně nevyužili, protože dané programy již ovládali. Značná část zaměstnanců pak v obou případech uvedla, že jim tato možnost nabídnuta byla, ale nevyužili ji, a to ze stejného důvodu – dané programy již uměli ovládat. Zaškolení v oblasti SW programů využilo celkem 20 % (tj. 188) a v oblasti komunikačních platforem 27,9 % (tj. 277) zaměstnanců. Po absolvování SW školení se však musela zhruba třetina respondentů (6,8 %; tj. 67) některé věci doučit sama, oproti tomu v oblasti komunikačních platforem to byla skoro polovina respondentů (12,3 %; tj. 122). Pouze okolo 2 % (tj. 22) zaměstnanců uvedlo, že jim zaškolení nabídnuto nebylo vůbec, i přes to, že by danou možnost uvítali.

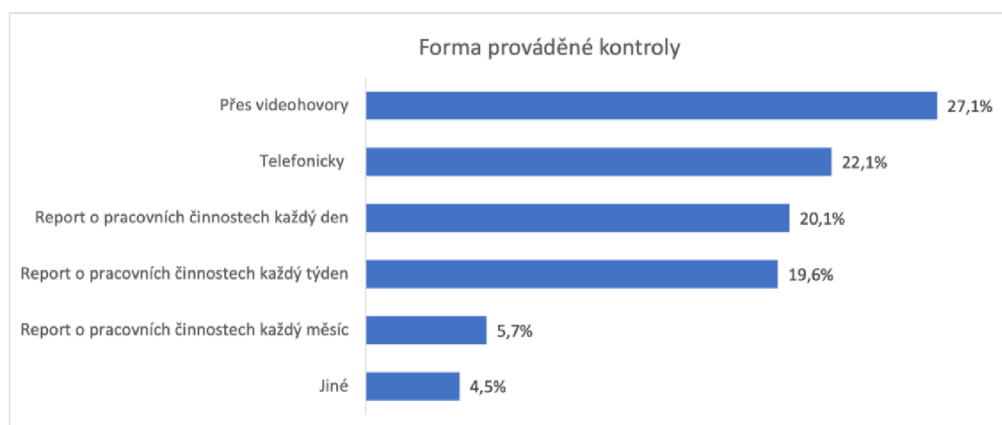
4.1.3 Kontrola ze strany nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 5 Vzdálená kontrola pracovních činností ze strany nadřízeného

Celkem 69,7 % (tj. 691) respondentů uvedlo, že nadřízený prováděl vzdálenou kontrolu jejich práce. Ve většině případů se jednalo o kontrolu pravidelnou (50,5 %; tj. 502), o poznání méně pak o kontrolu nepravidelnou (19,1 %; tj. 189). Zbytek zaměstnanců uvedl (30,3 %; tj. 301), že nadřízený žádnou kontrolu jejich práce neprováděl.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 6 Forma vzdálené kontroly

U této otázky mohli respondenti opět vybírat z více možností. Z celkem 1089 odpovědí vyplývá, že nejčastěji prováděli nadřízení kontrolu přes videohovory

(27,1 %; 298). Následně se jako časté formy kontroly ukázaly telefonáty (22,1 %; tj. 243) a reporty o pracovních činnostech každý den (20,1 %; tj. 221) či každý týden (19,6 %; tj. 215). Zřídka probíhala kontrola formou reportu o pracovních činnostech každý měsíc (5,7 %; tj. 63). V odpovědi „Jiné“ (4,5 %; tj. 49) zaměstnanci nejvíce uváděli, že kontrola probíhala buď prostřednictvím nástrojů pro projektový management nebo pouze kontrolu odevzdané práce.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 7 Vliv kontroly na zaměstnance

Zde mohli respondenti opět označit více možností. Celkem 1092 odpovědí odhalilo, že prováděná kontrola převážně neměla na zaměstnance žádný vliv (35 %; tj. 382). Následně respondenti z velké části uvedli, že na ně měla vliv pozitivní, a to v tom ohledu, že jim pomáhala orientovat se v plnění pracovních úkolů (18,4 %; tj. 201). Nejvíce negativně hodnoceným aspektem kontroly byl čas, který zabírala a který by mohli zaměstnanci namísto toho využít k plnění svých pracovních úkolů (12,5 %; tj. 137). Dále 10,5 % (tj. 115) respondentů označilo kontrolu za negativní, protože v nich vzbuzovala nedůvěru. Někteří respondenti uvedli, že na ně působila pozitivně, neboť jim pomáhala překonávat pocit izolace od pracovního týmu (8,3 %; tj. 91) nebo je povzbuzovala v pracovním úsilí (7,6 %; tj. 83). U 6,9 % (tj. 75) respondentů způsobovala demotivaci. V odpovědi „Jiné“ (0,7 %; tj. 8) pak zaměstnanci uváděli, že kontrola probíhala stejným způsobem i při práci v kanceláři, takže nepozorovali žádnou změnu.

4.1.4 Spokojenost zaměstnanců s vybranými aspekty práce z domova

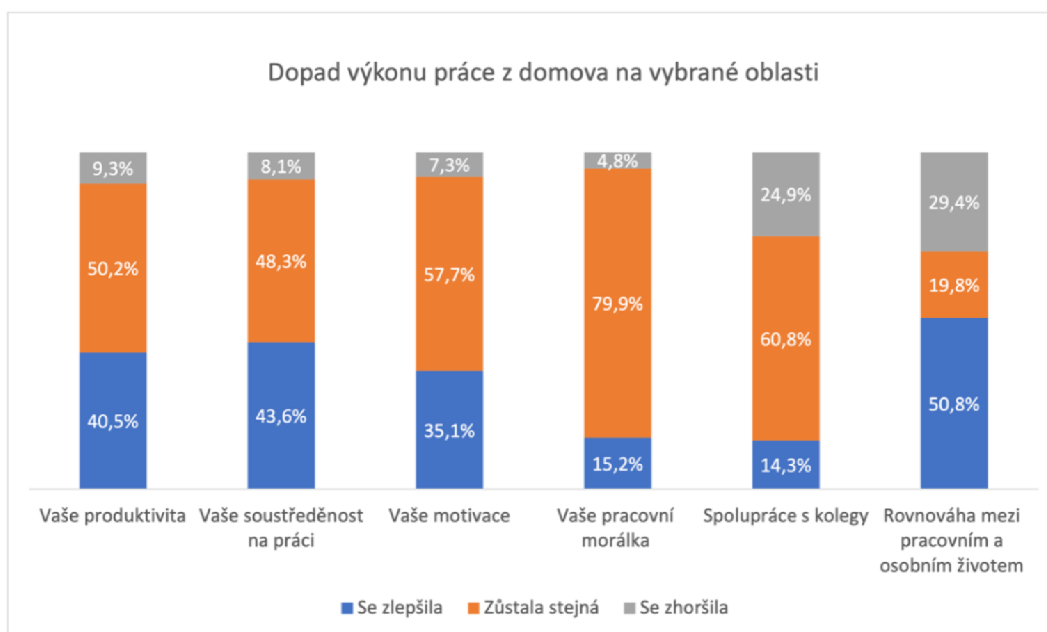
Otázky 11 až 21 žádaly respondenty, aby vyjádřili svoji spokojenost s jednotlivými aspekty práce z domova. U všech otázek převažovala odpověď „Spokojen/á“, nicméně s některými aspekty byli zaměstnanci spokojeni více a s některými méně. Největší spokojenost vyjádřili zaměstnanci se samostatnou prací, se kterou bylo velmi spokojeno 41,4 % (tj. 411) a spokojeno 54,9 % (tj. 545) respondentů. Pozitivně také hodnotili zaměstnanci aspekty vztahující se k jejich nadřízenému, kdy byli velmi spokojeni či spokojeni se vzájemnou komunikací (celkem 94,6 %; tj. 938), se srozumitelností zadávaných úkolů (celkem 96,4 %; tj. 956) a také s poskytováním zpětné vazby na jimi odvedenou práci (celkem 92,6 %; tj. 919). Velmi spokojeni či spokojeni byli respondenti také se spoluprací v rámci týmu (celkem 96,4 %; 956), komunikací s kolegy (celkem 95,7 %; tj. 949) či pracovními schůzkami (celkem 93,4 %; tj. 927). Pokles jejich spokojenosti pak můžeme pozorovat v možnostech dalšího vzdělávání, se kterými bylo nespokojeno 9 % (tj. 89) a velmi nespokojeno 0,9 % (tj. 9) respondentů. Ze všeho nejméně byli zaměstnanci spokojeni s neformálními setkáními, následně pak s kvalitou techniky využívanou pro výkon práce z domova a také s firemní kulturou.

Tab. 1 Spokojenost s vybranými aspekty výkonu práce z domova

	Velmi spokojen/á	Spokojen/á	Nespokojen/á	Velmi nespokojen/á
Spokojenost s pracovními schůzkami	35,6%	57,9%	6,3%	0,3%
Spokojenost s neformálními setkáními	11,2%	59,7%	25,9%	3,2%
Spokojenost se samostatnou prací	41,4%	54,9%	2,8%	0,8%
Spokojenost se spoluprací v rámci týmu	29,1%	67,2%	3,4%	0,2%
Spokojenost s komunikací s kolegy	29,9%	65,7%	3,7%	0,6%
Spokojenost s komunikací s nadřízeným	31,8%	62,8%	5,2%	0,2%
Spokojenost se srozumitelností zadávaných úkolů	31,6%	64,8%	3,3%	0,3%
Spokojenost s poskytováním zpětné vazby	28,5%	64,1%	6,6%	0,8%
Spokojenost s kvalitou techniky	22,4%	59,5%	15,9%	2,2%
Spokojenost s možností dalšího vzdělávání	20,0%	70,2%	9,0%	0,9%
Spokojenost s firemní kulturou	27,1%	55,4%	13,9%	3,5%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

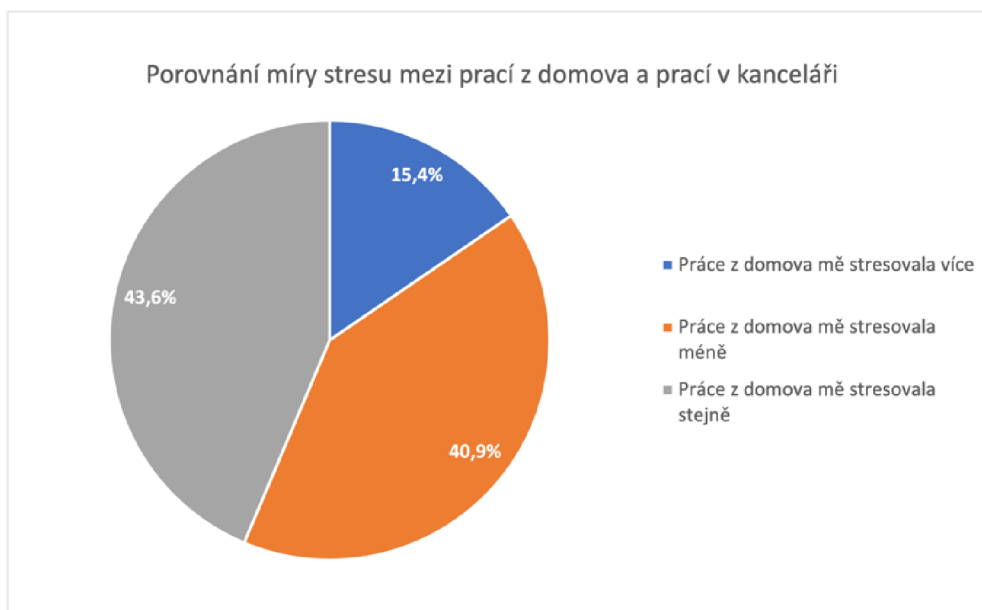
4.1.5 Dopad výkonu práce z domova na určité oblasti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 8 Dopad výkonu práce z domova na vybrané oblasti

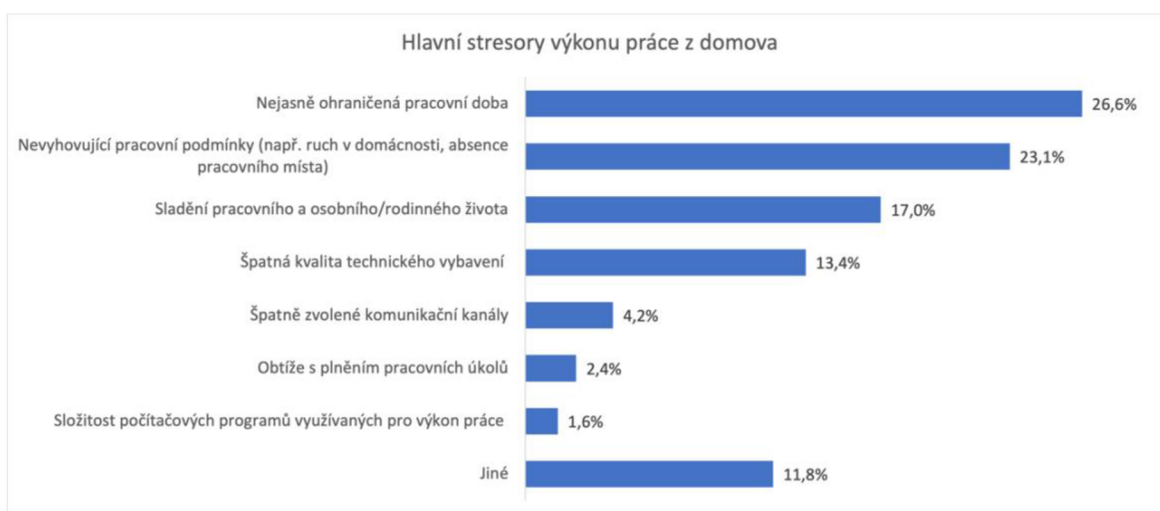
K největšímu zlepšení (50,8 %; tj. 504), ale zároveň také zhoršení (29,4 %; tj. 196) došlo u zaměstnanců během výkonu práce z domova v oblasti rovnováhy mezi jejich pracovním a osobním životem. I přes to, že u zbývajících vybraných oblastí dominuje odpověď „Zůstala stejná“, poměrně výrazné zlepšení můžeme sledovat v oblasti soustředěnosti na práci (43,6 %; tj. 433), produktivity (40,5 %; 402) a motivace (35,1 %; tj. 348). K nejmenšímu zlepšení (14,3 %; tj. 142) a zároveň k výraznějšímu zhoršení (24,9 %; tj. 247) pak došlo ve spolupráci s kolegy.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 9 Porovnání míry stresu mezi prací z domova a prací v kanceláři

Co se týče porovnání míry stresu mezi prací z domova a prací v kanceláři, nejvíce zaměstnanců uvedlo, že je práce z domova stresovala stejně, jako práce v kanceláři (43,6 %; tj. 433). Skoro stejné množství respondentů výkon práce z domova stresoval méně (40,9 %; tj. 406). Nejméně respondentů pak odpovědělo, že je práce z domova naopak stresovala více (15,5 %; tj. 153).

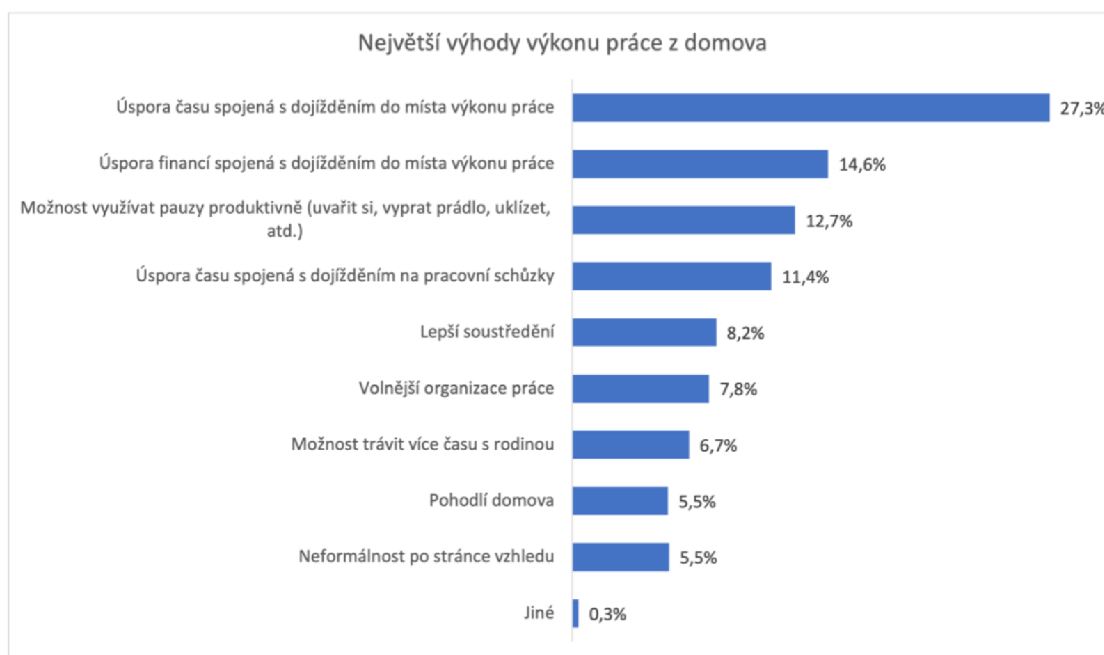


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 10 Hlavní stresory výkonu práce z domova

Z 1480 odpovědí vyplynulo, že hlavními stresory při výkonu práce z domova byla nejasně ohraničená pracovní doba (26,6 %; tj. 393) společně s nevyhovujícími pracovními podmínkami (23,1 %; tj. 342). Pro 17 % (tj. 251) zaměstnanců bylo největším stresorem sladění pracovního a osobního života a pro 13,4 % (tj. 198) pak špatná kvalita technického vybavení. Pouze malé procento zaměstnanců uvedlo jako stresor špatně zvolené komunikační kanály (4,2 %; tj. 62), obtíže s plněním pracovních úkolů (2,4 %; tj. 36) či složitost počítačových programů využívaných pro výkon práce (1,6 %; tj. 23). U této otázky měla značné zastoupení také odpověď „Jiné“ (11,8 %; tj. 175), kde zaměstnanci nejčastěji uváděli, že žádné stresory na práci z domova neshledali, další často uváděnou odpovědí pak byla špatná kvalita internetového připojení, nadměra elektronické komunikace či navýšení množství pracovních schůzek.

4.1.6 Celkové zhodnocení výkonu práce z domova

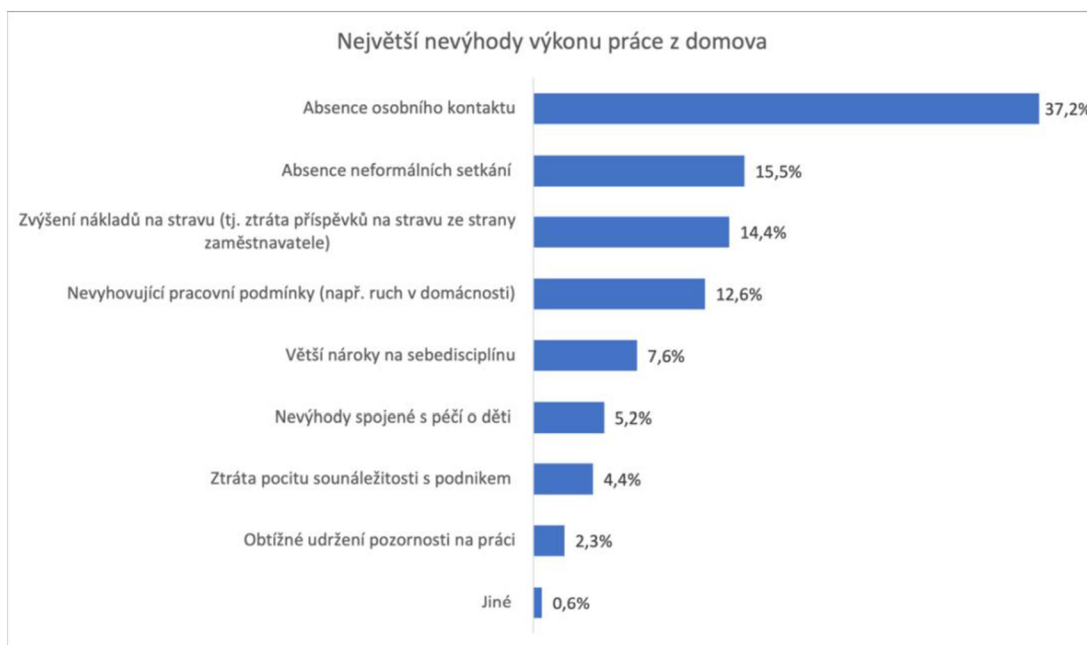


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 11 Největší výhody výkonu práce z domova

U této otázky bylo zaznamenáno celkem 2894 odpovědí. Za značně největší výhodu považovali zaměstnanci úsporu času spojenou s dojížděním do místa výkonu práce (27,3 %; tj. 789) a s tím také související finanční úsporu (14,6 %; tj. 423). Značné části respondentů vyhovovalo, že mohli využívat své pauzy produktivně (12,7 %; tj. 368) a také že došlo k úspoře času, která se pojí s dojížděním na pracovní

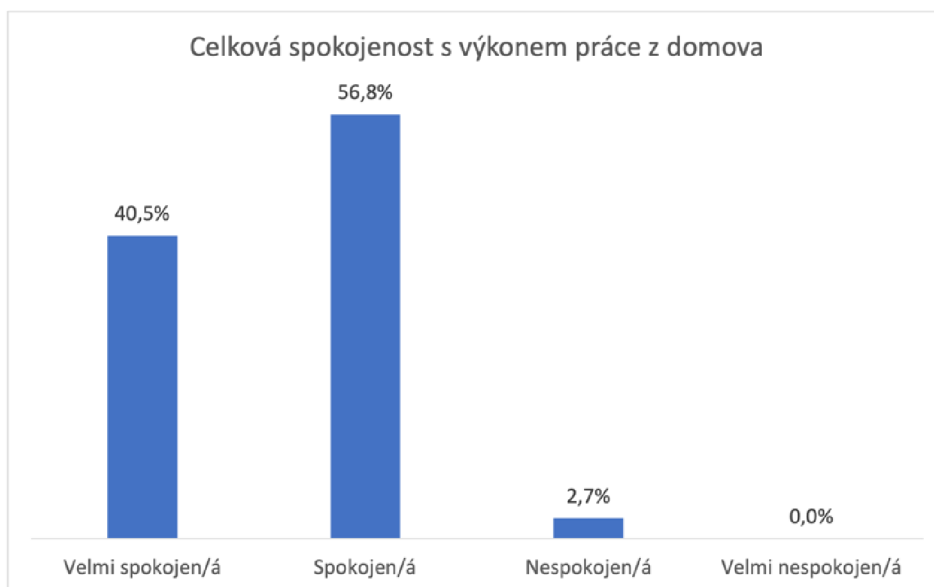
schůzky (11,4 %; tj. 329). Mezi další výhody pak patřilo lepší soustředění (8,2 %; tj. 238), volnější organizace práce (7,8 %; tj. 226), možnost trávit více času s rodinou (6,7 %; tj. 193), pohodlí domova (5,5 %; tj. 160) a neformálnost po stránce vzhledu (5,5 %; tj. 158). Odpověď „Jiné“ pak zahrnovala výhody jako flexibilita času či změna pracovního prostředí.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 12 Největší nevýhody výkonu práce z domova

Oproti výhodám, kde bylo zaznamenáno celkem 2894 odpovědí, u nevýhod jich označili zaměstnanci pouze 1860. Za největší nevýhodu je považována absence osobního kontaktu (37,2 %; tj. 692), se kterou souvisí také absence neformálních setkání (15,5 %; tj. 289). Výraznou nevýhodou pak bylo zvýšení nákladů na stravu (14,4 %; tj. 268) a nevyhovující pracovní podmínky (12,6 %; 235). Za další nevýhody považovali zaměstnanci větší nároky na sebedisciplínu (7,6 %; tj. 142), nevýhody spojené s péčí o děti (5,2 %; tj. 97), ztráta pocitu sounáležitosti s podnikem (4,4 %; tj. 82) a obtížné udržení pozornosti na práci (2,3 %; tj. 43). V odpovědi „Jiné“ pak zaměstnanci nejčastěji uváděli, že žádné nevýhody ve výkonu práce z domova nespátřují.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 13 Celková spokojenost s výkonem práce z domova

I přes uvedené nevýhody a některé hůře hodnocené aspekty výkonu práce z domova se ukázalo, že zaměstnanci byli celkově s výkonem práce převážně spokojeni (56,8 %; tj. 563) ba dokonce velmi spokojeni (40,5 %; tj. 402). Pouze 2,7 % (tj. 27) zaměstnanců uvedlo, že s výkonem práce bylo nespokojeno.

4.2 Zkušenosti zaměstnavatele ŠKODA AUTO a. s. s výkonem práce z domova

Řízený rozhovor s personalistou ze společnosti ŠKODA AUTO a. s., který se věnuje tématu výkonu práce z domova proběhl prostřednictvím videokonference na platformě MS Teams s vymezeným časovým limitem 30 minut a skládal se celkem ze 7 otevřených otázek.

1. Kolik procent zaměstnanců začalo v době pandemie Covid – 19 pracovat z domova a o jaké pracovníky se jednalo?

„Přesné číslo bohužel nevidujeme. Vzhledem k vážnosti pandemie bylo nutné situaci řešit rychle, proto si přechod zaměstnanců na práci z domova řešil každý útvar sám. Vedoucí pracovníci se rozhodovali na základě povahy pracovních činností svých oddělení a řídili se při tom také souhlasem, případným nesouhlasem, svých podřízených. S jistotou však mohu říct, že se jednalo pouze o administrativní pracovníky a také to, že v průběhu první vlny pandemie získal zkušenost s prací

z domova téměř každý zaměstnanec pracující v administrativě. To, jestli vykonávali zaměstnanci práci z domova každý den či pouze několikrát v týdnu, záleželo opět na vedoucích pracovnících jednotlivých útvarů.“

2. Jaké problémy musela Společnost v souvislosti s přechodem velkého počtu pracovníků na práci z domova řešit?

„Jelikož ŠKODA AUTO umožňovala svým zaměstnancům pracovat z domova již před začátkem pandemie Covid – 19, i když v menším měřítku, tak byla infrastruktura zcela připravena a žádným významným problémům jsme tedy s jejím příchodem nečelili.“

3. Jakým způsobem jste uvedené problémy řešili?

„Jak jsem již řekl v minulé otázce, žádným významným problémům jsme naštěstí nečelili. Všechny vzniklé problémy se vždy dokázaly vyřešit na operativní úrovni.“

4. Co považujete za největší výhody výkonu práce z domova z pohledu firmy?

„Za největší výhodu považujeme podporu work – life balance u našich zaměstnanců, flexibilitu a posílení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce. V čase pandemie byla jednou z největších výhod samozřejmě také podpora bezpečí našich zaměstnanců.“

5. Co považujete za největší nevýhody výkonu práce z domova z pohledu firmy?

„Vzhledem k velké absenci či omezení osobních setkání, považujeme za největší nevýhodu riziko ztráty sociálních vazeb mezi zaměstnanci.“

6. Jaké skutečnosti samotní pracovníci hodnotili (hodnotí) jako pozitiva a přínosy práce z domova?

„Zaměstnanci ji považují za standard doby, motivační faktor a prostředek k zajištění vyšší spokojenosti. Dále oceňují úsporu času a peněz za dopravu, možnost lepšího soustředění na práci, lepší sladění pracovních a rodinných životů, řešení

práce v případě zdravotní indispozice, snížení stresu a větší samostatnost.“

7. Jaké skutečnosti samotní pracovníci hodnotí (hodnotili) jako negativa a potíže spojené s prací z domova?

„Zde je odpověď totožná s odpovědí u otázky č. 5. Zaměstnanci vnímají riziko ztráty či velkého narušení kontaktu s kolegy“

4.3 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Jak odhalila provedená šetření, tak zaměstnanci, i samotný zaměstnavatel, považovali v průběhu výkonu práce z domova za největší nevýhodu narušení sociálních vazeb, ať už v podobě absence osobního kontaktu nebo neformálních setkání. I přes to, že v průběhu pandemie bylo kvůli vládním nařízením a ochraně zdraví zaměstnanců takřka nemožné, aby se zaměstnanci mezi sebou fyzicky setkávali tak, jako tomu bylo zvykem, i v online prostředí je možné tyto problémy eliminovat.

Vedoucí pracovníci by měli pravidelně organizovat neformální setkání, alespoň jednou týdně. Dále by měli dát prostor zaměstnancům k tomu, aby se mohli aktivně podílet na plánování formy a obsahu těchto schůzek. Může se jednat například o týmové online hry, virtuální oslavy narozenin jednotlivých pracovníků, virtuální společné obědy či přestávky na kávu. Dalším ze způsobů, jak lze podpořit neformální setkání, je vytvoření online chatovacích kanálů, kde mohou zaměstnanci sdílet například typy na knihy, filmy, seriály či péči o děti nebo domácí mazlíčky. I přes to, že tyto aktivity nemohou úplně nahradit ztrátu osobního kontaktu, určitě mohou snížit absenci neformálních setkání.

S tím se také úzce pojí problém s firemní kulturou, se kterou bylo v průběhu výkonu práce z domova nespokojeno zhruba 20 % respondentů. Firemní kultura vzkvétá ve chvíli, když se zaměstnanci cítí zaujatí, podporovaní, ceněni a slyšeni. To, aby se zaměstnanci cítili v souladu s firemní kulturou, je tak z velké části úkolem vedoucích pracovníků. Ti by proto měli dbát na to, aby:

- byli vůči svým podřízeným upřímní (např. ohledně výzev, které je čekají),
- dostatečně objasňovali důvody svých rozhodnutí,

- připomínali zaměstnancům, jaké je poslání jejich týmu a jak k němu každý zaměstnanec přispívá,
- dostatečně zdůrazňovali přínos jednotlivých zaměstnanců pro tým,
- nezapomínali chválit dobře odvedenou práci,
- připomínali, jaké jsou hodnoty firmy či jejich týmu a proč na nich záleží,
- docházelo k převedení a uplatňování stanovených hodnot v praxi,
- organizovali již zmíněná neformální setkání,
- nezapomínali podporovat duševní zdraví zaměstnanců (tzv. well-being).

V rámci podpory duševního zdraví by mohl zaměstnavatel na pravidelné bázi organizovat např. „wellness týden“, v jehož průběhu by se konaly různé webináře či workshopy na témata jako:

- zvládání úzkosti,
- zvládání stresových situací,
- jak zůstat zdravý,
- jak cvičit doma (virtuální lekce jógy či meditace).

Pomocí webinářů či workshopů by se dal také zlepšit problém s narušením rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, který zaměstnanci z velké části pocítili. Zaměstnanci by také uvítali, kdyby měli k dispozici širší nabídku dalšího vzdělávání a kvalitnější školení v oblasti komunikačních platform.

Zaměstnavatel by se měl mimo jiné zaměřit i na kvalitu techniky. Ta je totiž neodmyslitelnou součástí výkonu práce z domova. Její kvalita má přímý vliv na psychiku a následně i pracovní výkon zaměstnanců. Potíže s technikou se však mohou týkat široké škály problémů, od pomalého internetového připojení, přes nedostatečné či nekvalitní hardwarové vybavení, až po chyby v softwaru.

I přes to, že měla Společnost zajištěnou dostatečnou IT podporu a téměř všem zaměstnancům propůjčila k výkonu práce firemní zařízení, bylo s kvalitou techniky nespokojeno téměř 20 % respondentů. Obecně by se tedy dalo doporučit zaměstnavateli, aby poskytl svým zaměstnancům paušální příspěvek, který by mohli využít na zvýšení rychlosti internetového připojení. K těm nákladnějším

opatření by se pak dala řadit investice do modernější, kvalitnější či výkonnější techniky a doplňkového příslušenství.

Tato opatření by následně vedla i ke zlepšení pracovních podmínek. I tento faktor byl totiž zaměstnanci hodnocen negativně. Samotný pojem „pracovní podmínky“ je sice široce vymezen, ale v kontextu práce z domova se jedná především o kvalitu techniky a internetového připojení. Mimo to však v sobě tento pojem skrývá i vliv rodinných příslušníků na kvalitu a průběh pracovního dne či vybavení domácnosti zaměstnance. V tomto případě se však jedná o činitele, které může zaměstnavatel pouze stěží ovlivnit.

Některým zaměstnancům vadilo, že kontrola nadřízeného zabírala moc času. Z tohoto důvodu by měli vedoucí pracovníci zvážit jednotlivé formy kontroly, včetně jejich četnosti, a zvolit tak tu, která by byla pro zaměstnance nějakým způsobem přijatelná a co nejméně jim zasahovala do plnění pracovních činností.

Zaměstnanci by také uvítali, kdyby se zaměstnavatel alespoň z části podílel na náhradě nákladů na stravu, jako tomu je v případě závodního stravování. Při výkonu práce v kanceláři je zaměstnancům poskytována v restauračních zařízeních umístěných v závodě sleva, tento příspěvek se však na výkon práce z domova nevztahuje. S ohledem na délku trvání pandemie se tento nadbytečný výdaj promítl do rozpočtu zaměstnanců. Jejich spokojenost by tedy zvýšila alespoň částečná kompenzace těchto nákladů.

S ohledem na velké množství odhalených pozitiv a celkové hodnocení výkonu práce z domova zaměstnanci, i samotným zaměstnavatelem, by měla být možnost pracovat z domova i nadále, volbou každého zaměstnance. Při kombinaci práce z domova s prací v kanceláři by nejspíše došlo k eliminaci většiny odhalených negativ. Nedochozelo by k takovému narušení sociálních vazeb či firemní kultury. Zaměstnanci by tak mohli čerpat to nejlepší z obou forem výkonu práce, což by mělo s největší pravděpodobností pozitivní vliv na jejich motivaci a celkovou spokojenost.

Závěr

Úkolem teoretické části práce bylo uvést čtenáře do problematiky zaměstnávání v období pandemie Covid – 19. V první řadě mu tak byly představeny jednotlivé flexibilní formy výkonu práce. Ty začaly být využívány firmami nejen za účelem ochrany zdraví svých zaměstnanců, ale mnohdy i pod tlakem vládních doporučení či nařízení. Tyto nové formy výkonu práce se staly nedílnou součástí běžného pracovního života a z významného benefitu se rázem stala spíše nutnost, která podnikům umožňovala, i navzdory pandemii, nadále pokračovat ve své podnikatelské činnosti. Dále se teoretická část věnovala konkrétním změnám ve způsobech výkonu práce, které byly zapříčiněny právě přechodem z běžných forem práce na ty flexibilní. Jednalo se o změny v oblasti techniky a technologií, ve způsobu komunikace a vedení lidí, o dopad změn na firemní kulturu a osobní životy zaměstnanců. Každá z těchto oblastí vyžadovala zvláštní pozornost a vědomý přístup vedoucích pracovníků, manažerů a samotného vedení firem.

V rámci empirické části bylo cílem analyzovat zkušenosti administrativních pracovníků a samotného zaměstnavatele s novými formami výkonu kancelářské práce, které obě strany získaly během první vlny pandemie.

Jak odhalilo dotazníkové šetření, nejen, že skoro polovinu zaměstnanců stresoval výkon práce z domova méně, v porovnání s prací v kanceláři došlo u zaměstnanců také ke zlepšení v oblastech soustředěnosti na práci, produktivity a motivace. Práce z domova poskytuje i spoustu dalších nepopíratelných výhod. Mezi ty největší řadili zaměstnanci úsporu času spojenou s dojížděním do místa výkonu práce a s tím také související snížení finančních nákladů. Mnoho z nich také uvítalo možnost využívat své pauzy produktivně. Skutečnosti, které byly odhaleny v řízeném rozhovoru s personalistou, se shodovaly s názory samotných zaměstnanců.

Mít možnost pracovat dlouhodobě z domova může znít sice jako luxus, existují však i nevýhody, které k dlouhodobému vykonávání práce z domova bohužel patří. Největší nevýhodou je bezesporu narušení sociálních vazeb, ať už v podobě absence osobního kontaktu nebo neformálních setkání. I zde došlo ke shodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Dotazníkové šetření ale navíc odhalilo slabá

místa v oblastech firemní kultury, kvality techniky využívané pro výkon práce, dalšího vzdělávání, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Celkem hodnotili svoji zkušenost s výkonem práce z domova zaměstnanci, i samotný zaměstnavatel, velmi pozitivně. I přes to by se měl zaměstnavatel zaměřit na eliminaci odhalených negativ. Pokud by se totiž odhalené problémy dlouhodobě neřešily, mohly by být významným zdrojem stresu, snížené produktivity a nespokojenosti zaměstnanců. Aby měl zaměstnavatel možnost těmto komplikacím předejít, byla v závěru výzkumného problému navržena vhodná nápravná opatření. Jednalo se o následující návrhy:

- pravidelné neformální setkání vedoucího s pracovníky jednou za týden,
- pravidelná pozitivní a transparentní komunikace vedoucích se zaměstnanci, zaměřená na upevňování firemní kultury,
- nabídka webinářů zaměřených na duševní zdraví a rovnováhu mezi osobním a pracovním životem,
- příspěvek na kvalitnější internetové připojení či investice do kvalitnější techniky a doplňkového příslušenství,
- konzultace forem a četnosti kontroly ze strany nadřízeného se samotnými zaměstnanci,
- částečná náhrada nákladů na stravu,
- ponechat zaměstnancům možnost pracovat z domova i nadále (po skončení pandemie).

Tato bakalářská práce může sloužit jako základ pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO a. s. nebo jako opora pro další výzkum.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. New York: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1

ATHURALIYA, Amanda. How to Effectively Manage a Project Remotely. *Creately* [online]. Sri Lanka [cit. 2021-08-11]. Dostupné z: <https://creately.com/blog/business/remote-project-management/>

BĚLOHOUBEK, Václav a Ladislav KARAS. Home office nejen v době koronavirové – jak ho správně nastavit?. *Právní prostor* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-08-11]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-nejen-v-dobe-koronavirove-jak-ho-spravne-nastavit>

COVID PORTÁL [online]. Praha: MZČR, 2021 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

Eurostat: Your key to European statistics [online]. Brussels: eurostat, 2022 [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

Evropský orgán pro pracovní záležitosti. Jak podpořit dobré pracovní podmínky zaměstnanců po odeznění pandemie COVID-19. *Evropská komise* [online]. Bratislava, 2021 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eures/public/how-foster-wellbeing-among-employees-post-covid-19-2021-12-22_cs

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8

GRUENWALD, Hermann. Videoconferencing during Corona Times. *ResearchGate* [online]. University of Oklahoma, 2020 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/342626149_Videoconferencing_during_Corona_Times

HINDS, Pamela a Brian ELLIOTT. WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture. *Harvard business review* [online]. Cambridge, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>

HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1

HULING, Brooke. Better Functioning Tech Makes for Less Stress at Work. *DELL Technologies*[online]. Texas, 2020 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.dell.com/en-us/blog/blog-better-functioning-tech-makes-for-less-stress-at-work/>

HŮRKA, Petr In: PICHRT, Jan., MORÁVEK, Jakub. (eds.) *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* Praha: Wolters Kluwer, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7478-975-5.

KNEIB, Maria Negrón. How to Strengthen the Communication of Your Remote and Hybrid Teams. *Achurch consulting* [online]. North Carolina, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.achurchconsulting.com/blog/how-to-strengthen-the-communication-of-your-remote-and-hybrid-teams/>

LABERGE, Laura. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company [online]. 2020 [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

NOVOTNÁ, Renata. Jak na práci a správnou komunikaci, když jsme všichni na home office. *Renata Novotná* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://renata-novotna.cz/jak-na-praci-a-spravnu-komunikaci-kdyz-jsme-vsichni-na-home-office/>

ODBORY OÚP: Nezávislé odbory pro údržbu a ostatní pracující [online]. Praha: Odbory OÚP, 2019 [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <https://www.odboryoup.cz>

OTEVŘEL, Petr. Jak smluvně upravit home office - obecná úprava. *PravoIT.cz: Odborný portál o právu informačních technologií* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-09-20]. Dostupné z: <https://www.pravoit.cz/novinka/jak-smluvne-upravit-home-office-i-obecna-uprava>

PAULSEN, Elise. Remote Work Culture: Redefining Company Culture in a Remote Work Environment. *Quantum workplace* [online]. Omaha, 2021 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/remote-work-culture>

Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. Praha: MPSV, 2022 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz>

ŠTANG, Michal. *Základní pracovněprávní vztahy a jejich vývojové tendence*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. Monografie (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-794-8

ŠUBRT, JUDr. Bořivoj. *Pracovní doba v souvislostech*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-294-6

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3094-8

Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákon zákoník práce

ZENGER, Jack a Joseph FOLKMAN. Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give. *Harvard business review* [online]. Cambridge, 2014 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>

ZSBOZP: *Znalostní systém prevence rizik v BOZP* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2021 [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Struktura respondentů.....	31
Obr. 2 Jak často pracovali zaměstnanci z domova	32
Obr. 3 Technika využívaná pro výkon práce z domova	32
Obr. 4 Zaškolení v oblasti SW programů a komunikačních platforem.....	33
Obr. 5 Vzdálená kontrola pracovních činností ze strany nadřízeného	34
Obr. 6 Forma vzdálené kontroly.....	34
Obr. 7 Vliv kontroly na zaměstnance	35
Obr. 8 Dopad výkonu práce z domova na vybrané oblasti	37
Obr. 9 Porovnání míry stresu mezi prací z domova a prací v kanceláři.....	38
Obr. 10 Hlavní stresory výkonu práce z domova	38
Obr. 11 Největší výhody výkonu práce z domova	39
Obr. 12 Největší nevýhody výkonu práce z domova.....	40
Obr. 13 Celková spokojenost s výkonem práce z domova.....	41

Seznam tabulek

Tab. 1 Spokojenost s vybranými aspekty výkonu práce z domova	36
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance ŠKODA AUTO a. s.	54
Příloha 2 Otázky strukturovaného (řízeného) rozhovoru	62

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance ŠKODA AUTO a. s.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Na jakém oddělení v současné době pracujete?

- G – oblast centrálního řízení
- V – Prodej a marketing
- E – Technický vývoj
- P – Výroba a logistika
- S – Lidé a kultura
- B – Nákup
- F – Finance a IT

3. Jak často jste pracoval/a z domova před vypuknutím pandemie Covid – 19?

- Každý den
- Několik dnů v týdnu
- Několik dnů v měsíci
- Příležitostně
- Vůbec

4. Jak často jste pracoval/a z domova během pandemie Covid – 19?

- Každý den
- Několik dnů v týdnu
- Několik dnů v měsíci
- Příležitostně
- Vůbec

5. Jaké zařízení jste využíval/a během práce z domova k plnění svých pracovních povinností?

- Pracovní počítač/notebook
- Soukromý počítač/notebook
- Pracovní telefon
- Soukromý telefon

6. Bylo Vám nabídnuto zaškolení v oblasti SW programů, které jste potřeboval/a pro výkon práce z domova?

- Ano, dostatečné
- Ano, ale některé věci jsem se musel/a naučit sám/sama
- Ano, ale tuto možnost jsem nevyužil/a, protože jsem dané programy již ovládal/a
- Ne, školení bych přitom uvítal/a
- Ne, ale tuto možnost bych stejně nevyužil/a, protože jsem dané SW programy již ovládal/a

7. Bylo Vám nabídnuto zaškolení v oblasti komunikačních platforem, které jste potřeboval/a pro výkon práce z domova?

- Ano, dostatečné
- Ano, ale některé věci jsem se musel/a naučit sám/sama
- Ano, ale tuto možnost jsem nevyužil/a, protože jsem dané programy již ovládal/a
- Ne, školení bych přitom uvítal/a
- Ne, ale tuto možnost bych stejně nevyužil/a, protože jsem dané komunikační platformy již ovládal/a

8. Prováděl Váš nadřízený nějakým způsobem vzdálenou kontrolu Vaší práce? (např. formou výkazů práce či monitorováním Vašich činností na pracovním zařízení)

- Ano, pravidelně
- Ano, nepravidelně
- Ne

9. Pokud ano, jakým způsobem tato kontrola probíhala?

- Telefonicky
- Před videohovory
- Report o pracovních činnostech každý den
- Report o pracovních činnostech každý týden
- Report o pracovních činnostech každý měsíc
- Jiná (uveďte)

10. Pokud ano, jaký vliv měla tato kontrola na Vaši motivaci?

- Pozitivně, povzbuzovala mě v pracovním úsilí
- Pozitivně, pomáhala mi orientovat se v plnění úkolů
- Pozitivně, pomáhala mi překonávat pocit izolace od pracovního týmu
- Negativně, vzbuzovala ve mně nedůvěru
- Negativně, způsobovala demotivaci
- Negativně, zabírala čas, který by bylo jinak možné věnovat plnění pracovních úkolů
- Kontrola na mě neměla žádný vliv
- Jiné (uveďte)

11. Vyjádřete spokojenost s pracovními schůzkami (jejich forma, průběh, kvalita, četnost, atd.)

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

12. Vyjádřete spokojenost s neformálními setkáními (jejich forma, průběh, kvalita, četnost, atd.)

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

13. Vyjádřete spokojenost se samostatnou prací.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

14. Vyjádřete spokojenost se spoluprací v týmu.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

15. Vyjádřete spokojenost s komunikací s kolegy.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

16. Vyjádřete spokojenost s komunikací s nadřízeným.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

17. Vyjádřete spokojenost se srozumitelností zadávaných úkolů.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

18. Vyjádřete spokojenost se zpětnou vazbou na Vámi odváděnou práci (ze strany nadřízeného).

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

19. Vyjádřete spokojenost s kvalitou techniky využívané pro výkon práce z domova (např. notebooku či počítače).

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

20. Vyjádřete spokojenost s možností dalšího vzdělávání a rozvoje.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

21. Vyjádřete spokojenost s firemní kulturou.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

22. Jaký dopad měl výkon práce z domova na následující oblasti?

Vaše produktivita

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

Vaše soustředěnost na práci

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

Vaše motivace

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

Vaše pracovní morálka

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

Spolupráce s kolegy

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

- Se zlepšila
- Se zhoršila
- Zůstala stejná

23. Porovnejte míru stresu mezi prací z domova a prací v kanceláři?

- Práce z domova mě stresovala více
- Práce z domova mě stresovala méně
- Práce z domova mě stresovala stejně

24. Mezi hlavní stresory při výkonu práce z domova byste zařadil/a: (1-3 možnosti)

- Nevyhovující pracovní podmínky (např. ruch v domácnosti, absence pracovního místa)
- Špatná kvalita technického vybavení
- Složitost počítačových programů využívaných pro výkon práce
- Špatně zvolené komunikační kanály
- Sladění pracovního a osobního/rodinného života
- Obtíže s plněním svěřených úkolů
- Nejasně ohraničená pracovní doba
- Jiné (uveďte)

25. Co považujete za největší výhody práce z domova?

- Úspora času spojená s dojížděním do místa výkonu práce
- Úspora financí spojená s dojížděním do místa výkonu práce
- Neformálnost po stránce vzhledu
- Volnější organizaci práce
- Pohodlí domova
- Lepší soustředění
- Možnost trávit více času s rodinou
- Možnost využívat pauzy produktivně (uvařit si, vyprat prádlo, uklízet atd.)
- Jiné (uveďte)

26. Co považujete za největší nevýhody práce z domova?

- Absence osobního kontaktu
- Nevyhovující pracovní podmínky (např. ruch v domácnosti, absence pracovního místa)

- Absence neformálních setkání
- Obtížné udržení pozornosti na práci
- Nevýhody spojené s péčí o děti
- Větší nároky na sebedisciplínu
- Ztráta firemní kultury
- Zvýšení nákladů na stravu
- Jiné (uveďte)

27. Vyjádřete svoji celkovou spokojenost s výkonem práce z domova.

- Velmi spokojen/á
- Spokojen/á
- Nespokojen/á
- Velmi nespokojen/á

Příloha 2 Otázky strukturovaného (řízeného) rozhovoru

1. Kolik procent zaměstnanců začalo v době pandemie Covid – 19 pracovat z domova a o jaké pracovníky se jednalo?
2. Jaké problémy musela Společnost v souvislosti s přechodem velkého počtu pracovníků na práci z domova řešit?
3. Jakým způsobem jste uvedené problémy řešili?
4. Co považujete za největší výhody výkonu práce z domova z pohledu firmy?
5. Co považujete za největší nevýhody výkonu práce z domova z pohledu firmy?
6. Jaké skutečnosti samotní pracovníci hodnotili (hodnotí) jako pozitiva a přínosy práce z domova?
7. Jaké skutečnosti samotní pracovníci hodnotí (hodnotili) jako negativa a potíže spojené s prací z domova?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Andrea Krejzová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Změny ve způsobech výkonu kancelářské práce způsobené pandemií Covid - 19 ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph. D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
SHRNUTÍ	Teoretickým cílem této bakalářské práce je podat přehled aktuálních teoretických poznatků o flexibilních formách zaměstnání a o změnách, ke kterým došlo v oblasti kancelářské práce v souvislosti s pandemií Covid - 19. Praktickým cílem práce je analyzovat změny charakteru a způsobu výkonu kancelářské práce ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Jako výzkumná metoda pro dosažení stanoveného cíle bylo zvoleno dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor. V závěru práce jsou navržena opatření na posílení pozitiv a eliminaci negativ nových forem výkonu práce.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Flexibilní formy výkonu práce, práce z domova, pracovní právo, kancelářská práce, zaměstnanec, zaměstnavatel, ŠKODA AUTO a. s., Covid – 19		

ANNOTATION

AUTHOR	Andrea Krejzová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Changes in the ways of performing office work during the Covid - 19 pandemic at ŠKODA AUTO a. s.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph. D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	64		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The theoretical aim of this bachelor's thesis is to provide an overview of current theoretical knowledge about flexible forms of employment and changes that have occurred in the field of office work in the context of the Covid - 19 pandemic. The practical aim of the thesis is to analyse changes in the character and manner of office work in ŠKODA AUTO a.s. A questionnaire survey and a structured interview were chosen as the research method to achieve the set goal. At the end of the work, measures are proposed to strengthen the positives and eliminate the negatives of new forms of work.</p>		
KEY WORDS	Flexible forms of work, work from home, office work, labor law, employee, employer, ŠKODA AUTO a. s., Covid – 19		