



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH NA EFEKTIVNÍ SLAĎOVÁNÍ PRADOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ ORGANIZACI

The Proposal of Effective Work-life Balance in Selected Company

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA VEČERKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.d.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Večerková Veronika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na efektivní sladění pracovního a soukromého života ve vybrané organizaci

v anglickém jazyce:

The Proposal of Effective Work-life Balance in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MAYLOR, H. a K. BLACKMON. Researching Business and Management. London: Palgrave Macmillan, 2005. 466 s. ISBN-13: 978-0-333-96407-0.

MIKULÁŠTÍK, M. Jak být úspěšnou manažerkou. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 251 s., ISBN 80-247-1217-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

SEIWERT, L. J. a B. TRACY. Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

WOLKER., A. J. a kol. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem flexibilních úvazků, který je v západním světě již poměrně dost rozvinutým a několik let zaběhnutým procesem, ale pro Českou republiku je to poměrně novým tématem. Cílem diplomové práce je vytvořit praktický návrh, jak u zaměstnanců zlepšit pracovní-soukromý život a identifikovat nejčastější problémy, se kterými se při zaměstnanci nejčastěji setkávají a jak na ně pracovníci reagují. Hlavním přínosem jsou konkrétní výsledky výzkumu, který poukazuje na reálná data získaná od pracovníků na základě řady analýz.

Abstract

The aim of thesis is a proposal how to improve a work-life balance at the city council and identify the most common problems the company and people are dealing with. The main highlighted benefit are factual results of research – data from real respondents – employees working hours and the analysis of the real benefits for the company which are used as a base for the real proposal of the implementation.

Klíčová slova

Flexibilní formy práce, práce z domu, work-life balance, úspora nákladů, konkurenceschopnost, zaměstnanost, produktivita práce, pružná pracovní doba

KeyWords

Flexible working, homeworking, work-lifebalance, costsaving, competitiveness, employment, work productivity, flexible working hours

Bibliografická citace

VEČERKOVÁ, V. *Návrh na efektivní sladování pracovního a soukromého života ve vybrané organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 105 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 26. května 2014

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní docentce PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za její odborné vedení a podporu.

Dále bych ráda poděkovala všem, kteří byli semnou ochotni spolupracovat na vyplnění dotazníků i osobních rozhovorech.

Obsah

Úvod	13
1 Řízení lidských zdrojů	14
1.1. Péče o pracovníky	16
1.2. Řízení změn	17
1.3. Management genderových vztahů	18
2 Flexibilní formy práce	19
2.1. Pružná pracovní doba	19
2.2. Stlačený pracovní týden	21
2.3. Práce na dálku	22
2.4. Job sharing	22
2.5. Částečné úvazky	23
2.6. DPČ, DPP	23
2.7. Práce z domu	23
3 Předpoklady zavedení flexibilních forem práce	25
3.1. Základní předpoklad	25
3.2. Osobnostní předpoklady	26
3.3. Dovednosti	27
3.4. Příklady profesí	29
3.5. Pozor na podvody	29
4 Technické podmínky a ochrana dat	31
5 Cloud computing a komunikace u práce na dálku	33
5.1. Google apps	33
5.1.1. Email	34
5.1.2. Kalendář	35

5.1.3. Weby	35
5.1.4. Disk.....	35
5.1.5. Synchronizace dokumentů.....	36
5.1.6. Talk	36
6 Výhody a nevýhody flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatele	38
6.1. Výhody	38
6.1.1 Snížení firemních nákladů	38
6.1.2. Zvýšení produktivity	38
6.1.3. Zvýšení konkurenceschopnosti	39
6.1.4 Nižší fluktuace zaměstnanců.....	39
6.1.5. Menší absence zaměstnanců	39
6.1.6. Možnost zaměstnávat odborníky bez ohledu na jejich místo bydliště	40
6.1.7. Zlepšení kontinuity služeb.....	40
6.2. Nevýhody	40
6.2.1.Náklady implementace	40
6.2.2. Dlouhodobý přístup	41
7 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnance	42
7.1. Snížení nákladů na cestování	42
7.2.Zvýšení produktivity.....	42
7.3. Úspora času.....	42
7.4.Vyvážení pracovního a rodinného života, organizace času a využití potenciálu.	43
7.2.Nevýhody	43
7.2.1. Pocit izolace.....	43
8 Legislativa a BOZP	44
8.1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	47
8.1.1 Jaké má povinnosti zaměstnavatel	47

8.1.2. Pracovní úraz.....	49
9 Postup implementace	50
9.1. Jak začít	50
10 Hodnocení rizik.....	53
Analytická část	54
11 O Městském Úřadu Hodonín.....	54
11.1. Struktura úřadu	54
11.2. Zastupitelstvo města	56
11.3. Rada města.....	57
12 Cíle a metody výzkumu	58
12.1. Cíle.....	58
12.2. Metody výzkumu.....	58
12.2.1. Analýza interních dokumentů	58
12.2.2. Semistrukturované rozhovory.....	58
12.2.3. Zkoumání pracovního prostředí.....	59
12.2.4. Dotazníkové šetření	59
13 Výzkum.....	60
13.1. Charakteristika zkoumaného souboru a popis sběru dat	60
13.1.1. Kancelářské prostory Hodonín.....	60
13.1.2. Analýza směrnic o poskytování benefitů	61
13.2. Dotazníkové šetření	62
13.2.1. Pohlaví.....	63
13.3. Shrnutí z rozhovorů.....	80
13.4. Analýza implementace - Lewinův model	82
13.4.1. Síly inicializující proces změny.....	82
13.4.2. Síly působící pro plánovanou změnu	82

13.4.3. Síly působící proti plánované změně.....	83
13.4.4. Identifikace agenta změny	83
13.4.5. Identifikace intervenčních oblastí.....	83
13.5. Intervence - vlastní změna	84
13.5.1 Fáze rozmrazení	84
13.5.2. Vlastní změna.....	84
13.5.3. Fáze zamrazení.....	85
13.5.4. Verifikace.....	85
14 Návrhy řešení	86
14.1. Zlepšení pracovního prostředí	86
14.1.1. Teplota a ovzduší	86
14.1.2. Náklady na zavedení tohoto opatření.....	87
14.2. Osvětlení	87
14.2.1. Náklady.....	87
14.3. Hluk	87
14.4. Prostředí.....	88
14.4.1. Návrh prostor	88
14.4.1. Náklady.....	91
14.2. Práce matek na MD a jejich postupný návrat do zaměstnání.....	93
14.2.1 Náklady.....	93
14.3. Zlepšení komunikace.....	93
14.3.1. Náklady.....	94
14.4. Školení a semináře	94
14.4.1. Náklady.....	96
14.5. Zavedení flexibilní pracovní doby	96
14.5.1. Modelový příklad 1	96

14.5.2. Modelový příklad 2	97
14.5.3. Náklady.....	97
14.6. Částečná práce z domu	98
14.6.1. Rozpočet.....	98
Závěr.....	100
Seznam použitých zdrojů	101
Literatura.....	101
Elektronické zdroje.....	102
Seznam tabulek.....	104
Seznam grafů.....	104
Přílohy	105

Úvod

Svět se neustále mění a vyvíjí a je potřeba reagovat na tyto změny co nejrychleji, aby byla zajištěna kontinuita poskytovaných služeb. Se zavedením nového procesu, v našem případě flexibilních forem práce ve na více úrovních však souvisí celá řada rizik, které je potřeba identifikovat a také u nich provést preventivní opatření. Mezi hlavní problémy patří hlavně nedostatek pracovního místa pro všechny pracovníky, kteří jsou potřeba, jelikož jsou kancelářské prostory a jejich pořízení a zařízení dosti nákladné, s tímto problémem se potýká snad každá firma. S tímto problémem přímo souvisí i nedostatek parkovacích míst, nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky. Velký prostor kanceláří je také dosti nákladné na vytápění a provoz, ale většina podniků bere tyto náklady jako fixní, i když tomu tak být nemusí.

Jako další problém je ve firmě pocíťován nemocnost, a to na dosti vysoké procentuální úrovni či u matek s dětmi je to nemocnost dětí a je kvůli tomuto problému porušena kontinuita poskytovaných služeb, a to je problém, kdy je ohrožen celý podnik.

Hlavním cílem práce je návrh řešení situací, které negativně ovlivňují zajištění kontinuity služeb, a to co nejméně násilným a nákladným způsobem nejen pro firmu, ale také pro zaměstnance, aby oni sami změnu vnímali jako dobrou pro zlepšení pracovního prostředí a i jejich produktivity a kontinuity při poskytování služeb. Dalším cílem mé diplomové práce je jednak identifikovat nejčastější problémy se kterými se při zavádění flexibilních forem práce firmy nejčastěji setkávají, ale také výhody, které tyto způsoby práce přináší a jak na ně pracovníci reagují. Jako hlavní přínos bych vyzdvihla hlavně konkrétní výsledky výzkumu, který poukazuje na reálná data získaná od pracovníků či uchazečů o flexibilní pracovní dobu a analýzu reálných přínosů pro pracovníky a firmu, neboť je méně nákladné si pracovníka udržet než si hledat pracovníka nového.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je ta část podniku, která se týká člověka v pracovním procesu, a to v propojení mnoha činností a výsledků práce. Je to jedna z nejdůležitějších částí podniku, protože od hodnot vytvářených lidmi se odvíjí všechny nebo většina ostatních hodnot podniku.

Je potřeba, aby si v tomto smyslu zaměstnavatel uvědomil, že lidské zdroje představují pro něj ten nejcennější (a mnohdy i nejnákladnější) zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti, konkurenceschopnosti a celkové prosperitě podniku. Je to jádro celého podniku, proto je potřeba si uvědomit jeho sílu, důležitost a to, že správné řízení lidských zdrojů je základním předpokladem úspěchu.

V základu už není personální řízení pouze v kompetenci personálního pracovníka jako tomu bylo dříve, ale je součástí práce, a to každodenní všech vedoucích pracovníků, proto je potřeba, aby si tito pracovníci osvojili řadu personálních činností a personální pracovníci jsou zde od toho, aby jejich práci koordinoval, usměrňovali zajišťovali správný a odborný postup. S tím souvisí i upadající důležitost personálního pracovníka, což není dobře, protože personální pracovník je odborník a v kooperaci s vedoucími pracovníky lze dosahovat nejefektivnějšího řízení lidských zdrojů.

Řízení lidí v moderní době, manažeři v této době musí sledovat trendy a stále se jim v řízení lidí přizpůsobovat. Vedoucí pracovníci této doby musí být flexibilní v mnoha směrech, a to především v proměnlivosti každodenní situace. Důležité je si také uvědomit rozdílnost ve stylu řízení jednotlivých pracovníků, což je dlouhodobější proces, než manažer dokáže pracovníky poznat a pochopit jejich potřeby a od toho odvodit styl řízení, který na ně „platí“. Důležité je nepodceňovat hodnoty pracovníků, byť jsou samotnému manažerovi podřízeni.

Mezi hlavní personální činnosti patří zejména

- 1) Analýza pracovních míst – jedná se o náplň pracovního místa a jeho specifikace s aktualizacemi při změně rozsahu náplně
- 2) Personální plánování – plán potřeb pracovníků a jejich rozvoje
- 3) Získávání a výběr pracovníků – sepsání a uveřejnění poptávky po pracovní síle a popisu pracovního místa spolu s dokumenty, které jsou od uchazeče požadovány, shromažďování a studium materiálů od uchazečů (předvýběr), organizace a zodpovědnost za pohovory, výběr uchazečů na pohovoru
- 4) Hodnocení pracovníků – vytváření metodiky pro hodnocení pracovníků, vyhodnocení a uchování dokumentů, nápravná opatření.
- 5) Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – uvedení pracovníka do pracovního procesu, ale i jejich propouštění
- 6) Odměňování – motivování a další nástroje ke zlepšení pracovního výkonu, zaměstnanecké benefity
- 7) Vzdělávání pracovníků – plán vzdělávání na základě analýzy potřeb, hodnocení účinnosti vzdělávání
- 8) Pracovní vztahy – organizace setkávání a komunikace mezi vedením a zaměstnanci, zápisy z těchto jednání a jejich archivace
- 9) Péče o pracovníky – jedná se především o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a záležitosti sociálních služeb jako jsou stravování, kulturní akce, životní podmínky zaměstnanců aj.
- 10) Personální informační systém – jedná se především o zjišťování a uchovávání dat o pracovnících týkajících se jejich práce, mezd, aktualizace a archivace všech osobních materiálů zaměstnance
- 11) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání – nejdůležitějším bodem je zásadní dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních, které se týkají

zaměstnanců, práce a odměňování popř. sociálních záležitostí.(Koubek, 1998, str. 27.)

1.1. Péče o pracovníky

Jelikož si zaměstnavatel je vědom hodnoty kvalifikovaných a kvalitních pracovníků a toho, že na nich závisí konkurenceschopnost a úspěšnost podniku snaží se zlepšovat vztah vůči zaměstnancům. Péče o pracovníky je také jednou z porovnávacích hodnot, kdy zaměstnanec či potenciální zaměstnanec bere v potaz vůči ostatním firmám.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do 3 skupin

- a) povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- b) smluvní péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- c) dobrovolná péče – která je výrazem personální politiky (Koubek, 1998, str. 302)

V širším pojetí poté péče o zákazníky zahrnuje

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba bývá často zdrojem konfliktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby k takovým situacím nedocházelo, je režim pracovní doby upraven zákonem. Zákonem je upravena maximální délka pracovní doby během týdne a dne (v ohledu například ku mladistvým). Stanoven zákonem je také maximální čas přesčas. Stanovena zákonem je i délka přestávek a jejich rozvržení během dne a délku nepřetržitého odpočinku během týdne.

Později bude hovořeno i o flexibilním rozvržení pracovní doby, kterou zákon definuje pouze částečně.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí musí být pro pracovníky přívětivé, a to s pohledu světla, hluku, teploty, ale i uspořádání. V každém podniku by se měli nacházet jak pracovní prostředí, tak prostředí pro oddych a odpočinek. Při nepřívětivém pracovním prostředí klesá spokojenost pracovníka a s tím i jeho pracovní výkony.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Tato opatření jsou definována státem a je potřeba je dodržovat a zaměstnance na toto téma dost školit.

Personální rozvoj pracovníků

Není nic důležitějšího než mít kvalitně proškolené pracovníky nejen ze zákonné oblasti, ale také z hlediska rozvoje osobnosti. Takový pracovníci poté mohou být lépe konkurence schopní. (Koubek, 1998, str.303)

1.2. Řízení změn

Vybírat si mezi rodinou a prací často směřuje k osobnostním krizím, které se poté projevují i na firmu jako celek. Je to dlouhodobější krize, která se neprojeví hned, ale až po určitém dlouhodobějším časovém úseku. Touto krizí jsou ohroženy všechny firmy, nejvíce pak ty, které se ve svém odvětví potýkají se silnou konkurencí, která při sebemenším zaváhání dokáže využít každou chybu ve svůj prospěch a návrat zpět na pozici je cesta na dlouhou trať. Proto je důležité, aby se firma zajímala o to, jak se pracovníci ve firmě cítí, co mají za problém v práci, chtějí zjistit podněty pro zlepšení chodu podniku, zkrátka si uvědomují, že lidé jsou nejdražší a zároveň i takový kapitál, který jim vydělává. Proto je potřeba s krizovou situací a vyjít pracovníkům vstříc v určité přijatelné míře. Nejsnadnější cestou je identifikace klíčových rizik, ke kterým je kvalifikován risk manažer, kterých je ovšem v českých firmách po skromnu, protože si stále firmy neuvědomují, že je lepší rizikům předcházet, než řešit poté jejich následky. (Rais, 2012, str. 20)

1.3. Management genderových vztahů

Na vysokých pracovních pozicích je především práce definována tak, jako by rodina neexistovala. Podle toho je žena ve vysoké pozici stavěna do situace, kdy se musí rozhodnout buď pro práci či pro rodinu. To je situace, která rodičům situaci na trhu znesnadňuje. Nicméně je to pro ženy či muže, kteří se starají o děti toto „upřednostňování“ jedné či druhé varianty každodenní rutinou. Naštěstí si organizace chtějí udržet kvalitní pracovníky, a proto již v mnoha městech existují organizace směřující k větší flexibilitě na toto téma. Možnost kombinovat práci a rodinu za určitých předpokladů pomáhají kombinovat tyto formy zaměstnání, které jsou, popsány v další kapitole. (Křížková, Pavlica, 2004, str. 34)

2 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce jsou novým přístupem ve vykonávání pracovních činností, které nejsou v západních zemích ničím novým a je to zcela běžná součást trhu práce a konečně se dostává a rozbíhá i v České republice. Jelikož se v této problematice objevuje mnoho termínů, které se více či méně liší, tyto budou nejprve vysvětleny.

Společnosti jsou v současné době nuceny se co nejlépe vyrovnávat s ekonomickými výkyvy, které se již staly pravidlem a jsou na to nuceny stále častěji reagovat většími změnami. S těmito ekonomickými výkyvy ovšem také souvisí i výše nezaměstnanosti, protože společnosti jsou nuceny propouštět a v době zlepšení ekonomické situace opět nabírat. Je to zdoluhavý a často i finančně náročný proces, pro který jsou řešením flexibilní formy práce. Každý zaměstnavatel si může vybrat, jaký druh flexibilních forem práce by chtěl implementovat, aby co nejlépe seděla do podmínek jeho podniku a také, aby byla co nejlépe aplikovatelná a zároveň vhodná i pro zaměstnance.

Je však nutno dodržovat určité podmínky a být zodpovědným pracovníkem. Mezi druhy flexibilních forem práce patří následující.

2.1. Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je vhodná pro všechny pracovníky, kteří se potřebují starat například o děti nebo pro ty, kteří pracují se svými biorytmy a ví, kdy podávají největší pracovní výkony - někdo pracuje lépe dopoledne, někdo zase v noci.

Pod pojem pružná pracovní doba se řadí systém, kdy si zaměstnanec volí sám začátek nebo konec pracovní doby. Základním pravidlem, které by si však měl zaměstnavatel nastavit je, že pracovník však musí být na pracovišti v jednom časovém úseku během dne - tomu se říká základní pracovní doba. Další hodiny, které je povinen odpracovat si stanoví sám. V praxi může jít o případ, kdy je zaměstnavatelem nastavena základní pracovní doba od 10:00-14:00, kdy se každý zaměstnanec musí vyskytovat na pracovišti. Dále je již na zaměstnanci, jak si rozloží do pracovního týdne hodiny, které je potřeba za týden odpracovat (40h při plném úvazku). Musí být však ošetřeno to, že by si zaměstnanec "nahustil" pracovní hodiny do pár dnů a zbytek týdne by měl volno.

Proto musí být ošetřeno i to, že by pracovní doba například nesměla denně přesáhnout 12hodin. Pokud pružná pracovní doba není v kombinaci s prací z domu či na dálku, je nutností, aby si je odpracoval v místě sídla zaměstnavatele, v druhém případě z domu či jiného místa, mimo sídlo zaměstnavatele, čemuž se říká práce na dálku a bude popsán níže.

V případě pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci náhrada platu. Výjimkou však je, pokud jde zaměstnanec k doktorovi, od kterého se vrátí do doby, kdy mu začíná základní doba, to poté není považováno za překážku v práci a nepřísluší mu náhrada mzdy, ale je možno si ušlé hodiny odpracovat později.

Naopak, pokud bychom se podívali na překážky, které mohou nastat ze strany zaměstnavatele, může jít o výpadek proudu je to překážka v práci, pokud se tak stane v základní pracovní době - základní pracovní doba je od 10 do 14 a výpadek nastane v době od 13 hod, čili je to překážka ve výkonu práce ze strany zaměstnavatele a je to posuzováno jako výkon práce zaměstnance, tedy tato jedna hodina do konce základní pracovní doby.

Dovolená je pracovníkovi poskytována obvyklým způsobem.

Jednou z výhod pružné pracovní doby je, když potřebují jít zaměstnanci ráno k lékaři, či vozí děti do školy anebo se stane nenadálá událost, že není potřeba si brát volno nebo v případě vození dětí do školy to není překážka v práci. Tudíž zaměstnanec není vystaven tlaku, že nestíhá chodit na úřady nebo není schopen dopravit děti do školy a zaměstnavatel má jistotu, že práce, která má být hotová bude udělána (v případě, když by si vzal zaměstnanec návštěvu lékaře dovolenou, práce celý den stojí, musí se čekat na druhý den až přijde), protože si nemusí brát celodenní dovolenou, ale po návštěvě lékaře je schopen přijít do práce.

Další výhodou je, že zavedení pružné pracovní doby není pro zaměstnavatele nijak finančně zatěžující a dokáže oboustranně zlepšit vztah na pracovišti a pracovní výsledky.

Člověk k tomuto procesu potřebuje i větší míru sebeovládání a rozplánování práce což opět rozvíjí jeho dovednosti.

2.2. Stlačený pracovní týden

Pracovní doba je pravidelně rozvrhnutá na 5 dní v týdnu. Při stlačeném pracovním týdnu se však stejný počet hodin rozvrhne pouze do 4 či menší počet dnů. Již záleží na zaměstnanci a zaměstnavateli kolik hodin do jednotlivých dnů zahrnou, musí se však dodržovat zásada, že práce za jeden den nesmí přesáhnout 12 hodin. Pokud se jedná o konkrétní případ může jít o rozvržení doby na 10 hodin denně, kdy je jeden den v týdnu volno či první 3 dny 12 hodin a den čtvrtý 4 hodiny. V tomto případě, pokud pracujete přesčas, jsou hodiny navíc proplaceny, a také dovolená se počítá standardně. Menší obměnou stlačené pracovní doby je model 9/14 kdy je odpracována dvoutýdenní pracovní doba v 9-ti dnech. To znamená, že pracovní den má devět hodin a jednou za 14 dní má pracovník v pátek volno. Oproti stlačenému pracovnímu týdnu je zde zabraňováno tomu, aby měl pracovník volno každý pátek. Pokud však pracovník pracuje přesčas, je nutná náhrada mzdy či náhradní volno. Dovolená je pracovníkovi poskytována obvyklým způsobem, jakoby pracoval 5 dní v týdnu.

Výhodou je to pro obě strany, zaměstnavatel větší pracovní kapacitu za den a zaměstnanci prodloužený víkend každých 14 dní. Také je to výhodné z hlediska dojíždění pracovníků, leckdy musí stejně čekat například hodinu na spoj domů.

Nevýhodou u takového způsobu práce může být to, že ne každý je schopen produktivně pracovat 12 hodin denně, proto je důležité dodržovat pracovní přestávky pravidelně a také být připraven na to, že reakce na změnu se bude projevovat po psychické i fyzické stránce a ubývá v pracovních dnech rapidně doby volna. Proto je dobré věnovat se odpočinku mimopracovní dobu a to jak psychickou tak fyzickou.

Pokud pracovník odpracuje více hodin než je jeho fond pracovní doby, je to považováno za práci přesčas.

Dovolená je také počítána standardním způsobem, jakoby zaměstnanec pracoval 5 dní v týdnu.

2.3. Práce na dálku

V tomto případě se jedná o mobilní a “putující” pracovníky.

V případě mobilních pracovníků, takový nemají u zaměstnavatele vyhrazený žádný pracovní prostor a veškerý pracovní výkon je vykonáván mimo sídlo zaměstnavatele. V největší části případů jsou to IT technici, obchodní zástupci a podobně. V případě, že je na některý den nutná kancelář pro vyřízení papírové práce, lze využít například HUBů (pracovní prostory, kde se dá pronajmout židle a stůl na libovolnou dobu) či jiných kanceláří, které se dají pronajímat na pár hodin či dní.

Putující pracovníci jsou takový, kteří se přemísťují mezi sídly zaměstnavatele a vykonávají pro jednoho zaměstnavatele stále stejnou práci. Do této skupiny profesí lze zařadit auditory a kontrolory. Pokud je potřeba kancelář, v nejlepším případě lze využít hot deskový systém ve firmě či komparovat s pracovníky pracující z domu (využití jejich stolu, když zrovna nepracují v sídle zaměstnavatele).

2.4. Job sharing

V podstatě se jedná o plný úvazek, který ovšem vykonávají dva pracovníci, takže každý pracovník pracuje na půl úvazku. Výhodou je, že si lze pracovní dobu či rozdělení úkolů dohodnout mezi pracovníky a být tak více kreativní. Také jsou dva lidé výkonnější a produktivnější než jeden člověk a jsou schopni po sobě úkoly více kontrolovat či si připomenout úkoly, které je potřeba dodělat popř. zapomenuté resty. Za zmínění také stojí to, že pracovníci si mohou rozdělit činnosti i podle toho, které jim jdou lépe nebo jsou v nich lepší než druhá strana.

Pro zaměstnavatele je důležitý ten fakt, pokud jeden pracovník onemocní, je schopen druhý pracovník povinnosti vykonat. Zde je důležité smluvní ukotvení a rozdělení si činností a kompetencí. Je důležité si dát pozor na tlak od pracovníka kooperátora, jinak by tento pracovní vztah nemusel fungovat. Tato forma práce není zatím v zákoně definována, proto je na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jak se s tímto vypořádají.

Dovolená se počítá jako při regulérním pracovním úvazku na poloviční úvazek.

2.5. Částečné úvazky

Pokud to zaměstnavatel dovoluje, lze si (nejčastěji u matek do 15-ti let věku dítěte) zažádat o částečné úvazky. Nejedná se pouze o poloviční úvazky, jak se můžou lidé mylně domnívat, ale jedná se o 90% či 50% nebo jakkoliv jinam po dohodě se zaměstnavatelem času pracovní doby.

V některých oblastech je také možné využít kombinování více úvazků u více zaměstnavatelů, kdy mohou jednotlivé organizace sdílet jednoho pracovníka – zaměstnanec má plnohodnotnou práci a firma může optimalizovat svoje náklady a poptávat jen tolik práce, kolik skutečně potřebuje.

Záleží zcela na domluvě, zda při například polovičním úvazku bude zaměstnanec pracovat 4 hodiny denně či 2 dny po 8 hodinách a jeden den 4 hodiny.

2.6. DPČ, DPP

Dohoda a provedení práce má spíše nárazový či jednorázový charakter. Tato dohoda je omezena tím, že se nesmí odpracovat pro jednoho zaměstnavatele za jeden kalendářní rok více než 300 hodin, a to i pokud uzavře zaměstnavatel se zaměstnancem více dohod, nikdy nesmí rozsah přesáhnout právě těchto 300 hodin.

Dohoda o pracovní činnosti je jiná v tom, že může být na rozdíl od dohody o provedení práce uzavřena v rozsahu více než 300 hodin za jeden kalendářní rok, rozdíl je v tom, že zaměstnanec nesmí týdně odpracovat více než je polovina pracovní doby v případě HPP tj. 40 hodin týdně což znamená pro DPČ 20 hodin a pracovní doba nesmí přesáhnout více než 12 hodin v 24 hodinovém intervalu.

2.7. Práce z domu

Práce z domu je také nazývána jako teleworking či telecommuting. Jedná se o tzv. home office, kdy má pracovník kancelář doma a veškerou práci, kterou by normálně vykonával v kanceláři v sídle zaměstnavatele je schopen zabezpečit z domácí kanceláře. Je potřeba chápat, že se jedná o úkoly, které obdrží od nadřízeného a musí být splněny a je možno je splnit i z domácí kanceláře - nejčastěji jsou to profese vykonávané přes počítač jako například IT technik, administrativní pracovník či

manažer. K výbavě pracovníkovi stačí klasický počítač či notebook, skener, kopírka, tiskárna a nějaký stůl s židlí. Důležité je, že musí pracovní místo odpovídat tak jako v zaměstnání všem BOZP.

Dovolená se počítá klasicky, jako u normálního pracovního úvazku, taktéž nemoc zaměstnance je brána jako v klasickém pracovním úvazku. (Aperio, 2012, s. 37-52)

3 Předpoklady zavedení flexibilních forem práce

3.1. Základní předpoklad

Předpokladem úspěšného zavedení flexibilních forem práce je správně identifikovat, které práce lze takto přetransformovat, které částečně a naopak které vůbec.

Ideálním stavem je situace, kdy:

Práci je možné zadávat jako úkol a jako úkol ji plnit

Práce by měla být zadávána v blocích a tak také kontrolovat její plnění, kdy jde jasně vidět v jakém časovém úseku pracovník práci vykonal a zda je v požadované kvalitě. Ve většině případů je práce kontrolována dle zadaných úkolů. Pokud zaměstnavatelům tento způsob nevyhovuje, je vykonávaná činnost zaznamenávána do výkazů práce. Zde se zapisuje počet opracovaných hodin za den, vykonaná činnost a počet hodin, které byla která činnost vykonávána.

Práci je možné vykonávat samostatně bez nutnosti kooperace s dalšími osobami

Pracovník musí být schopen pracovat samostatně bez nutnosti pomoci spolupracovníků či nadřízených, protože najednou se při práci na dálku ocitne sám.

Přístup k firemním datům

Jelikož může pracovník pracovat z domu nebo odkudkoliv, je důležité, aby se k firemním datům a například na firemní email bylo možno připojit. Proto je důležitá kooperace s podnikovým IT oddělením a zajištěním funkčnosti systému ze všech míst.

Komunikace

Pracovník pracující na dálku by měl být vždy k zastížení a bez odkladu by měl reagovat na emaily, telefony či zprávy. Je třeba ošetřit v interních směrnících, jaké se budou používat komunikační kanály pro pracovníky pracující na dálku a intervaly, v jakých musí nejpozději odpovědět.

3.2. Osobnostní předpoklady

Zodpovědnost

Člověk pracující na dálku či flexibilně by měl být zodpovědný nejen za výstupy své práce, ale také za to, že bude pracovat celou dobu, kterou má, jako je tomu u home office. Někdy je to velká sebekázeň odolat svodům, které na pracovníky mohou číhat a naplno se věnovat své práci, protože nelze dělat rozdíl mezi kanceláří v sídle zaměstnavatele a domácí kanceláří.

Samostatnost

Jelikož se speciálně při práci na dálku nelze spoléhat na pomoc kolegů je nutné znát všechny pracovní postupy nebo alespoň vědět, kde lze najít technickou podporu. Při složitějších problémech zde existuje potom pokročilejší znalost technologií, při které lze řešit problémy při práci na dálku přes sdílenou plochu či programy, které umožňují sdílení obrazovky.

Komunikativnost a otevřenost

Je důležité, aby byly jakékoliv záležitosti prodiskutovány s nadřízeným bez obavy postihu při problému. V případě, že by se tento problém projevil později by mohl být pracovník klasifikován nespolehlivým a nebylo by mu umožněno dalšího výkonu flexibilního úvazku.

Soustředěnost

Je mnoho svodů, které mohou upoutávat pracovníkovu pozornost při práci na dálku. Je třeba tyto rizika identifikovat. Mohou to být například sledování televize, domácí práce nebo čas s rodinou. Je nutno nastavit si podmínky a pravidla, které je nutno dodržovat, a to striktně, jinak nebude práce produktivní a efektivní.

Plnit úkoly v termínu

Efektivně si rozvrhnout čas - time managementu je jedna z klíčových schopností při práci na dálku. Je důležité vše si rozplánovat tak, aby se úkoly neplnily na poslední chvíli, protože poté ztrácí na kvalitě, což je hlavní výstup práce na dálku.

Vnitřní motivace pracovat

Pracovník si musí uvědomit to, že když je mu umožněna flexibilní práce, zlepšuje se tak jeho pracovní-osobní život. Proto je v jeho vlastním zájmu, aby pracoval efektivně, produktivně a snažil se dosahovat nejlepších výsledků a tím pádem neochuzovat práci.

3.3. Dovednosti

Znalosti a dovednosti pro práci

Důležitá je znalost pracovních postupů pro správný výkon pracovních úkolů. Tyto by měl znát každý pracovník, v jiném případě jsou nutná školení a ověření, zda pracovníci zadaným úkolům rozumí. Alternativou je také spuštění intranetu, kde mohou být uvedeny pracovní postupy buď od vedení či ve formě diskuzí, které se sdílí mezi všemi pracovníky a další sekce, kde se mohou společně řešit nové postupy pro zadané úkoly.

Sebekázeň

Pokud člověk není schopný být na sebe přísný a dělat to, co musí, nemá vůbec smysl u něj flexibilní formy aplikovat.

Komunikační dovednosti

Jelikož se změní pracovní podmínky, je nutno nastavit i nové komunikační kanály ve firmě. Nejlépe je toto opatření ošetřit v interních směrnících daného podniku. Může zde být nadefinováno, v jakých případech se komunikuje mailem, telefonem či přes chat a sdílené dokumenty (v případě cloudcomputingu) a jaké jsou intervaly odpovědí.

Počítačové znalosti

Většina profesí, které jsou ve výkonu na dálku jsou vykonávány přes počítač. Je nutná větší vysoká znalost práce s počítačem, internetem a hardwarem (skener a tiskárna). Znalosti by měli být základní i v případě poruchy - může jít například o restartování wifi internetového připojení, kdy se často stává, že přestane pracovat a je nutno ji restartovat. (Martoch, 2012, s. 43-44)

3.4. Příklady profesí

Práce vhodné pro flexibilní formy práce

Právník, účetní, obchodní zástupce, pracovník v marketingu, analytik, designér, architekt, projektový manažer, dispečer, novinář, personalista, programátor, grafik, webdesignér

Práce zčásti vhodné

Pracovník úřadu - neúřední den, tlumočnick, psycholog, vdecký pracovník, asistentka/administrativní pracovník, výrobní manažer

Nevhodné práce

Servírka, pilot letadla, řidič, pošťák, ochranka, dělník

3.5. Pozor na podvody

Pyramidový systém - práce z domu určit není takzvaný podvodný pyramidový systém, kterého účelem je finanční částka, kterou vložíte do společnosti a tím, že přivedete lidi, kteří vloží další vklad získáváte provize - čižem za žádnou fyzicky a reálně vykonávanou práci jsou peníze.

“Klikačky” - práce na dálku v pravém slova smyslu rozhodně není “klikání” na různé reklamní či podvodné odkazy, na které když kliknete dostanete nějaký malý finanční obnos. Může to být také přeposílání různých odkazů jiným lidem a máte provize za to když oni kliknou nebo se zaregistrují.

Zneužití MLM systémy - MLM systém je víceúrovňový marketing, kdy nejen, že máte provize z prodeje výrobků pro danou firmu, ale máte provize i z prodeje člověka, kterého jste do firmy přivedly. Často se tento systém zneužívá na takzvaný Švarc systém, který je v České republice nelegální.

Časté znaky, že se jedná o podvodnou nabídku jsou:

- chtějí peníze jako první

- dostanete peníze již za registraci
- dostanete peníze za prakticky žádnou práci
- nesmyslná práce bez přidané hodnoty
- chtějí rychle rozhodnutí
- práci nabízejí na neprofesionálních portálech
- nabízená práce se nezdá být pro zaměstnavatele výhodná

4 Technické podmínky a ochrana dat

K tomu, abyste mohli pracovat na dálku toho prakticky není moc potřeba. S většinou věcí již tak pracovník přichází denně do styku nebo je má doma. Základem je mít notebook, pro mobilní připojení odkudkoliv a spolehlivé připojení k internetu. Může to být wifi připojení, která má k dispozici doma nebo může jít i o mobilní připojení, které lze využívat odkudkoliv, pracovník tak může pracovat například při cestě ve vlaku na pracovní cestu nebo po cestě do práce, veškerý čas je tedy využit efektivně a produktivně.

K dalšímu vybavení by měly patřit tiskárna a skener, pro zaslání a přijímání či urgentní podpis dokumentů a sluchátka s mikrofonom pro videokonference a konzultacím se spolupracovníky či klienty.

Vhodným jsou také mobilní zařízení jako smartphone nebo tablet, které může mít pracovník kdykoliv u sebe a je schopen reagovat na emaily stále či na akutní řešení problémů přes internet.

Aby byly aktivně chráněna data a obavy z jejich ztráty, to je jeden z hlavních důvodů, kterých se bojí vedoucí pracovníci při zavádění práce na dálku a je to také jeden z hlavních důvodů proč se leckdy rozhodnou práci na dálku vůbec neimplementovat. Z tohoto pohledu je důležitá konzultace s IT oddělením, jak lze tato opatření provést v co největší míře, aby k odcizení dat nedošlo. Vlastně v tom není žádný velký problém a data jsou spolehlivě chráněna, je však potřeba udělat pár opatření, která jsou zejména:

- hesla - je důležité mít dobře zaheslovaný počítač, email a veškeré aplikace tak, aby heslo nebylo jasně zjištěné (datum narození či jména dětí nejsou nejsilnějším heslem). Nejlepší jsou kombinace hesla s malými a velkými písmeny s kombinací čísel. Také není vhodné mít hesla na všechny aplikace a email stejná a tato hesla pravidelně měnit.
- antivirus a antispam je další opatření, které je nezbytné a poměrně jednoduché k zavedení, je tak zmírněno riziko nabourání se cizího přístupu do našeho počítače či ztráta dat v případě vmazání počítače virem.
- záloha - všechna data je nutno mít za zálohovány na externím disku. Pro mnoho lidí je to problém hlavně z důvodu časového či si nevpomenou. V takovém případě existují různé programy, kdy se nastaví četnost a čas zálohy a záloha se automaticky spustí v

určený čas - je vhodné zálohovat vždy přes noc, protože to většinou brzdí počítač a mohla by být ohrožena naše výkonnost, protože by nemusel počítač pracovat správně.

- všeobecná ochrana je nepouštět na počítač cizí osoby či děti, aby se nemohly nabourat či nechtě smazat vaše data a nechodit na nebezpečné stránky či otevírat emaily od neznámých či potenciálně nebezpečných emailových adres. (Martoch, 2012, s. 75-86)

5 Cloud computing a komunikace u práce na dálku

Cloud computing je systém, který se pomalu dostává i k nám do České republiky a v západním světě je využíván již celou řadu let. V doslovném překlad to znamená, že vaše data jsou uložena v “oblaku”. Všechna data, která jste uložili se shromažďují a jsou uložena internetovém cloudu (“oblaku”) a přes internetové připojení s ním komunikuje váš počítač. Pro představu zná asi každý cloudové aplikaci pro nahrávání fotek či dokumentů.

Mezi hlavní přednosti cloudcomputingu patří to, že pracovník má díky internetu přístup ke všem svým datům odkudkoliv a není nucen používat například flash či jiný externí disk, který není pro uchovávání dat bezpečný, protože jej může kdekoliv ztratit či mu jej může někdo odcizit. Což je vlastně již druhá výhoda, že jsou vaše data zabezpečena na zabezpečeném serveru a je minimální šance se nabourání do těchto dat či jejich odcizení.

Výhoda je také možnost online spolupráce s kolegy. Jsou zde dokumenty, které se dají upravovat zároveň ve více lidech či je sdílet mezi sebou a práce je efektivnější.

Jednou z nejpoužívanějších cloudových aplikací, které firmy využívají jsou Google apps a Office 365. Většinou mají tyto dva systémy skoro stejné funkce, záleží tak tedy zcela na firmě, kterou z těchto dvou platform se rozhodne použít. Pro nástin aplikací, které se využívají pro práci na dálku bude předvedena demonstrace na G apps

5.1. Google apps

Google apps obsahují všechny důležité aplikace pro skvělý chod domácí kanceláře. Obsahuje asi 60 aplikací, které se dají skvěle kombinovat k tomu, aby byla práce co nejefektivnější. Systém se dá do firmy zavést během několika hodin (záleží na velikosti organizace). Důležitá jsou vstupní školení, která jsou poskytována pracovníky Googlu tak, aby práce s aplikacemi, celým systémem byla co nejefektivnější a každý věděl jak se daný produkt používá. Pro jednoho uživatele a školy je tato platforma bezplatná a pro organizace stojí 4 nebo 8 euro za uživatele měsíčně, což je pro firmy poměrně malá částka vzhledem k tomu, kdyby si měli nechat od externí firmy “ušít” systém na míru a platit za něj několikanásobně větší ceny.

5.1.1. Email

Email, který může sloužit jako doplňkový email k podnikovému. Lze s ním spárovat další emailové klienty, tudíž budou emaily chodit do jedné schránky. Komunikace s jedním uživatelem je vždy pod jednou položkou a celý emailový klient je poté o dost přehlednější.

Klienta si může podnik nastavit i na svou doménu a email pak může vypadat jako `jmenopracovnika@jmenofirmy.cz`.

Do pošty lze přidat i další emailová adresa a lze poštu ze všech domén dostávat pouze do Gmailu a odpovídat ale pod hlavičkou jiných emailu pouze po přepnutí domény.

Emaily lze i jednoduše dohledat, kdy se podle klíčového slova, které pracovník zadá dá vyhledat email dle uživatele či dle obsahu, tento vyhledávač obsahuje i našeptávač, kdy při počátku psaní vyhledávaného slovo našeptává slova v závislosti na obsahu vašich emailů, kontaktů či předchozího vyhledávání. U vyhledávání osob se u nich zobrazuje i fotografie, pokud ji mají nastavenou čímž se usnadňuje nejen vyhledávání, ale je zamezena i mystifikace se záměnou jiné osoby s podobným jménem.

Emaily jsou automaticky rozřazovány i do štítků, kdy lze potom emaily lépe dohledat a emaily, které nejsou prioritní nám nezahlcují prioritní emailovou schránku. První štítek je primární pošta, druhým je sociální štítek, kam chodí upozornění ze sociálních sítí, facebook, twitter, youtube apod. Třetím jsou promo akce, kde se shromažďují obchodní sdělení a podobné reklamní emaily. V štítku aktualizace se nachází různá upozornění a stvrzenky a v posledním štítku diskuzní fóra jsou emaily z diskuzních fór. Samozřejmě není nutnost mít nastaveny všechny štítky, lze je dle potřeby a dle kategorií deaktivovat. Další funkcí emailu je klasické nastavení nepřítomnosti a automatické odpovědi v nepřítomnosti. Tyto odpovědi lze nastavit i dle určitých skupin, které jsme si v Gmailu nastavili, například pracovní skupina dostane automatickou odpověď, že máte dovolenou a budete zpět tehdy a tehdy, zatímco při automatické odpovědi pro skupinu zákazníci přijde odpověď, že není nyní dostupná technická podpora ať se obrátí na jiného pracovníka.

5.1.2. Kalendář

Při implementaci flexibilních forem práce je znalost agendy všech svých pracovníků naprostou nutností. Je zde možnost mít naprosto propracovanou agendu, a to od kdy do kdy pracovník je ve výkonu práce, kde práci vykonává, a to i s integrací google map, jestli má v průběhu výkonu nějaké schůzky či kdy má přestávku.

Samozřejmostí je i rozesílání pozvánek na schůzky také s integrací Google map, čímž se Váš zákazník může ihned zorientovat a při potvrzení této schůzky se Vám zapíše potvrzená do kalendáře.

Vyhledávač je dostupný i v kalendáři, například když máte plnou agendu a hledáte, kdy máte schůzku s zákazníkem Smithem, zadáte do vyhledávače kalendáře jméno nebo milník (např. oběd - protože víte, že s někým máte oběd) a okamžitě vám vypadne datum a čas položek, který se s klíčovým slovem shodují.

Lze také nastavit automatické připomenutí schůzek či důležitých milníků emailem nebo přes textovou zprávu na mobilní telefon. (WALKER, 2003, s. 176)

5.1.3. Weby

Slouží pro tvorbu klasických webových stránek, které mohou být tvořena pro celou organizaci či oddělení. Můžou sloužit jako vnitřní intranet ke sdílení pracovních postupů či vzorových dokumentů. Tak lze použít pro sdílení zkušeností starších pracovníků a sloužit pro zaškolování nových účastníků. Je to vhodný podpůrný nástroj k i k motivaci, kde se mohou vkládat úspěchy či úspěšnost v prodeji ostatních pracovníků.

5.1.4. Disk

Sdílené dokumenty a jejich online úprava je tím hlavním, proč by se měli G apps v organizacích zavádět.

Soubory lze buď vkládat ve formě Office dokumentů nebo je přímo vytvářet a vytvářet i složky k třídění dokumentů. K tvorbě dokumentů jsou k dispozici:

- klasický textový dokument, který má funkce jako MS Word, s různými fonty, barvami a vlastnostmi na které jsme zvyklí.
- prezentace - tvorba prezentací jako v MS powerpoint k prezentaci své firmy, výrobku. I když zapomenete flash disk a potkáte někoho komu chcete výrobek či firmu představit, prezentaci máte vždy po ruce.

- tabulka - podobně jako MS Excel, tvorba tabulek a jejich úprava.
- formulář - tvorba dotazníkových šetření, kdy se do stejného sešitu shromažďují i odpovědi respondentů a můžete zrovna tvořit výstupy a analýzy odpovědí.
- nákres - tvorba grafů a diagramů.

5.1.5. Synchronizace dokumentů

Pracujete s kolegy na společném výstupu - například brožura s popisem výrobků a neustálé přeposílání na mail a editace jednoho druhého, kdy už nikdo neví, která verze je ta správná je unavující. Dokumenty v Googlu jsou schopny nabídnout funkci, kde může v jednom dokumentu opravovat a přidávat položky i několik uživatelů. Přičemž se ukládají revize, kdy, kde a co který uživatel udělal a každý vidí, kdo se právě a kde v dokumentu pohybuje a vždy se lze vrátit ke starší verzi.

Do dokumentu lze vkládat i postranní komentáře, kde se vkládají poznámky k jednotlivým bodům či slovům. V dokumentu je možné používat také chat, lze se tedy domluvit, proč a co by se mělo změnit bez nutnosti telefonických hovorů, které stojí podnik peníze.

U komentářů je také možnost nechat je posílat na mail, aby pracovník, který má za úkol opravit dokument dle komentářů, aby věděl, že je potřeba něco dodělat nebo komentář nepřehlédl.

Offline editace - jsou situace, například v letadle, kdy potřebujeme na něčem pracovat, ale internetové připojení v tomto případě není vůbec možné. Proto je funkce režimu offline, kdy na dokumentu pracujete a při nejbližším možné připojení dokument nabídne opět přechod do verze online a při připojení k internetu se všechny revize opět uloží. Je to proto, že je synchronizace vytvořena i se složkou Google drive, která je v počítači při instalaci Google Apps automaticky vytvořena.

5.1.6. Talk

Je to verze “chatu” kdy vidíte, když je pracovník zelený či oranžový, že je připojen, můžete ho tedy zrovna kontaktovat s dotazem, je to určitě rychlejší forma komunikace než by Vám měl odpovídat na email či zrovna nemůže odpovědět na telefon. Přes Talk lze rovněž pořádat videokonference s funkcí sdílení pracovní plochy,

kdy můžete na své obrazovce demonstrovat problém, který pracovník zrovna vidí a řešení je snazší, protože si jej nemusí vizualizovat.

6 Výhody a nevýhody flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatele

6.1. Výhody

6.1.1 Snížení firemních nákladů

Tím, že dovolíte pracovníkům pracovat flexibilně, nebude potřeba tolik kanceláří a prostorů k zajištění kontinuity služeb. Ve formě se může uplatňovat tzv. hot desking systém, tj. systém, kdy je ve firmě několik kanceláří či open space kancelář a několik stolů, většinou 2/3 stolů, kolik je ve firmě pracovníků. Pracovník si vždy, když bude pracovat v kanceláři přes internetový systém zabojuje stůl. Pokud se ptáte na otázku kam s osobními věci, na stole by žádné být neměli, všechny věci jsou v osobních uzamykatelných skříňkách, popř. i notebooky pokud si jej pracovník nebere sebou. Můžou být i stoly se stolními počítači.

Tato úspora je velmi pocítitelná v případě, že sídlíte v budově, kde je prostor k pronájmu. Velmi brzo pocítíte, že úspora je hmatatelná. Pokud jste vlastníkem budovy, pocítíte naopak příjem, tím, že budete pronajímat volnou kapacitu.

Nejvíce případových studií je takových, kdy firmy sídlící ve 2 či třech budovách se díky systému flexibilních úvazků vlezly do 1, kdy už je tedy úspora značně viditelná a pocítitelná.

S tímto souvisí i značná úspora v oblasti energií a vody.

6.1.2. Zvýšení produktivity

To, že pracovník dostane pod kontrolu svůj pracovní život a sladí ho s rodinou se projeví na jeho spokojenosti a tím, i zvýšení produktivity. Pokud pracuje doma, má klid na záležitosti, kterým se v práci moc nedaří, protože se nedokáže při neustálém vyrušení od kolegů soustředit. Dalším aspektem je i to, že nemusí vstávat dříve, aby se dopravil do práce, může spát déle, což se projevuje na psychické pohodě. Společnost CISCO zveřejnila v roce 2009 výsledky svojí interní studie, které se zúčastnilo více než 70 tisíc zaměstnanců a podle jejich výsledků se produktivita po zavedení práce na dálku zvýšila u 61% z nich.

6.1.3. Zvýšení konkurenceschopnosti

Tím, že naši zaměstnanci jsou schopni pracovat produktivněji se podnik stává sám výkonnější a více konkurenceschopný. Pracovníci jsou srovnatelní s výkonností jiných firem. Pozor však na nutnost tento přístup dlouhodobě udržovat.

6.1.4 Nižší fluktuace zaměstnanců

Pracovník zlepšuje worklife balance a je ve své práci spokojený, protože cítí, že se podnik snaží dělat něco proto, aby on byl jako zaměstnanec spokojený a není mu to lhostejné. Proto nemá důvod zaměstnání měnit. I když se rozhodne přestěhovat, díky práci na dálku si nemusí hledat novou práci, ale po dohodě by mohl dojíždět do zaměstnání jen jednou za měsíc což není nic ojedinělého. I podnik si je vědom toho, že obměna pracovního kolektivu není pro něj výhodná. Se zkušenými pracovníky odchází peníze, zkušenosti, dobré jméno a renomé podniku, proto by si každý zaměstnavatel měl uvědomit, že spokojený zaměstnanec je jen a jen výhodou. Také nábor nových zaměstnanců je finančně a časově daleko více náročné než si udržet stávající zaměstnance.

6.1.5. Menší absence zaměstnanců

Počínající nachlazení či pouze náhlá nevolnost. Věci, které by se cestou do práce nejen že zhoršili, ale ještě bychom mohli nakazit pracovníky, Každý zažil že s rýmou se dá pracovat, ale po cestě do práce se může z rýmy stát něco více. Proto je vhodná práce z domu, zaměstnanec může pracovat bez ohrožení sebe či ostatních nějakou vážnější nemocí, kdy by byla ohrožena výkonnost pracovníků. Pokud už je pracovník nemocný, a ne nijak vážně, může si odpracovat z domu byť jen pár hodin denně, ty nejdůležitější úkoly a nemusí obětovat týden pracovního procesu, kdy by důležité úkoly stály. Druhým případem může být maminky s malými dětmi. U dítěte nemusí být 24 hodin denně, protože většinu dne dítě když je nemocné, tak spí. Ale pracovnice je omezena tím, že si musí brát několikadenní volno což není pro zaměstnavatele výhodné. Je tedy v nejvyšším zájmu umožnit pracovat z domu, protože v době, kdy dítě nepotřebuje opatrovat se může pracovnice věnovat nějakým důležitým pracovník úkolům či komunikovat se zákazníky, a tak není ohrožena kontinuita poskytovaných služeb.

6.1.6. Možnost zaměstnávat odborníky bez ohledu na jejich místo bydliště

Když si někdo hledá práci, většinou si ji hledá ve stejném okrese jako je jeho bydliště. Většina kvalitních odborníků ale, jak už tomu tak bývá je potřeba úplně na opačné straně republiky. Pracovníci či firmy by se neměli omezovat v náboru zaměstnanců pouze ve svém okrese, kde třeba ani není vhodný zaměstnanec na danou pozici, ale je možno díky práci z domu zaměstnávat odborníky ze vzdálenějších koutů republiky a mít tak přesně toho pracovníka, kterého potřebujete, budete na něho mít minimální náklady a vaše požadavky budou stoprocentně uspokojeny.

Dalším aspektem je, že tímto stylem se dá přenést práce i do odlehlejších regionů a snižovat tak nezaměstnanost pro dané okolí.

6.1.7. Zlepšení kontinuity služeb

V případě živelných katastrof, například třeba sněhová bouře. Každému zaměstnavateli se stalo, že se nemohlo několik pracovníků dostavit do zaměstnání, protože například nejeli spoje. Proč by nemohl pracovník zůstat v takových případech doma a pracovat celou pracovní dobu doma, přičemž se podívejme v tuto chvíli na konkurenci schopnost podniku - většina podniků, která nemá zavedenou práci z domu nemůže zákazníkům nabídnout své služby, zatímco náš podnik bezproblémově a v plné míře funguje.

6.2. Nevýhody

6.2.1. Náklady implementace

Náklady implementace jsou v případě nákupu nových technologií, kterými je potřeba pracovníky vybavit. Je to především přechod ze stolních počítačů na notebooky a smartphony vyměněné místo pevných linek. Také jsou náklady implementace v případě vybavení domácí kanceláře. Záleží pouze na dohodě zaměstnance a zaměstnavatele, zda se bude něco proplácet nebo ne. Povinnost to rozhodně není. Z mnoha výzkumů, které prováděla společnost Cisco je však patrné, že návratnost je v závislosti na velikosti organizace v řádů několika měsíců maximálně pár let.

Další náklad implementace je určitě zavedení nového systému pro práci na dálku, může jít o již zmiňované Google apps, nicméně toto není zase tak velká položka, protože

implementace samotná je o dosti levnější než systém šitý na míru a měsíční poplatky jsou minimální. Nákladem, a to dosti vysokým jsou poté také přebudování kanceláří v případě využívání hotdeskingových systémů.

6.2.2. Dlouhodobý přístup

Dlouhodobý přístup je zapotřebí, protože při implementaci je nutno zavést nejprve pilotní projekt, který je ve zkušební fázi několik měsíců, poté provést korekci a až po odstranění všech nedostatků zavádění flexibilní úvazky v plné šíři. I poté je potřeba ještě nějaký čas, než se vše zajede do správných kolejí a bude bez problému fungovat. V tomto přístupu je také důležité nechat proškolit všechny zaměstnance k tomu, aby pochopili o jaký se jedná systém a proč se tomu tak všechno děje. Komunikace a pochopení je jeden z klíčových okamžiků ke správné implementaci. Ze zkušeností firem, které mají flexibilní úvazky zavedeny vyplývá, že i zaměstnanci, kteří se do tohoto systému nezapojí - buď nechtějí nebo jim to nedovolí povaha jejich práce - pro ty je také důležité proškolení o systému, protože budou komunikovat s pracovníky, kteří pracují doma a musí pochopit to, že se nejedná o jakýsi benefit, a to, že když jim to povaha práce neumožňuje není chyba na ničí straně.

7 Výhody a nevýhody ze strany zaměstnance

7.1. Snížení nákladů na cestování

Je jen málo pracovníků, kteří mají práci v docházkové blízkosti bydliště. Většina zaměstnanců je tedy nucena dojíždět do zaměstnání a to ať už vlastním automobilem, tak hromadnou dopravou. V zásadě jsou tyto náklady v rozmezí několika stokorun měsíčně. Například pracovnice dojíždí z malého města Vracov do práce do Hodonína, vzdálenost je 20 kilometrů a cesta tam stojí 27 Kč a cesta zpět také 27 Kč. To je tedy:

- 54 Kč/den
- 270 Kč/týden
- 1080 Kč/měsíc

Při zavedení práce z domu, a to dojíždění do práce 2x týdně a 3x týdně práce z domu

- 108 Kč/týden
- 432 Kč/měsíc

Úspora za měsíc je více než polovina, a to přesně 648 Kč za měsíc, ročně to pak dělá 7776 Kč, za což už se dá pořídit i hezká dovolená.

7.2. Zvýšení produktivity

Pracovník, kteří pracuje v klidném a jemu známém prostředí má klid na všechny pracovní povinnosti a dokáže se lépe soustředit na svou práci, což výrazně zvyšuje jeho produktivitu. Je to potvrzeno i výzkumem společnosti CISCO, která zveřejnila v roce 2009 výsledky svojí interní studie, které se zúčastnilo více než 70 tisíc zaměstnanců a podle jejich výsledků se produktivita po zavedení práce na dálku zvýšila u 61% z nich.

7.3. Úspora času

I pár kilometrů dojíždění do práce může zabrat několik desítek minut dojíždění, protože ráno je dopravní špička, kdy to déle trvá. Proč se této špičce nevyhnout a díky flexibilním formám práce jet do práce v době mimo dopravní špičku a být tam za kratší

dobu nebo pracovat doma a dojíždění do práce se tak úplně vyhnout? Na příklad pracovnice z minulého případu, která dojíždí 20 kilometrů denně tam a 20 kilometrů denně zpátky. Cesta Trvá 30 minut, což je denně 1 hodina na dojíždění. Za týden to dělá 5 hodin, za měsíc pak 20 hodin. Ročně už je to 240 hodin, což je celý 10 dní ročně, které pracovnice stráví dojížděním do práce!

7.4.Vyvážení pracovního a rodinného života, organizace času a využití potenciálu.

Díky sladění pracovního a rodinného života je pracovník více v psychické pohodě, lépe zvládá stres a necítí se přepracovaně. Důležité také je, že ně každý je výkonný ráno. Někomu lépe vyhovuje pracovat v noci. Proto je vhodné zavádění flexibilních forem, které podporují co nejvyšší produktivitu pracovníka, což je v zájmu každého zaměstnavatele.

7.2.Nevýhody

7.2.1. Pocit izolace

Práce na dálku není úplně pro každého. Jsou lidé, kteří rádi pracují v kolektivu, mají rádi ruch kolem sebe či pracovníci, kteří jsou si vědomi toho, že by neodolali svodům, které na ně při práci z domu číhají, protože v tomto případě by u nich zavedení práce na dálku bylo spíše kontraproduktivní. Pracovníci z domu občas mohou trpět pocitem izolace. S tímto se však dá vyrovnat pomocí video hovorů, blogů, chatů nebo firemních volnočasových aktivit. V tomto případě jsou také důležité pravidelné porady ve firmě. (FIALOVÁ, ŠTĚPÁNKOVÁ, 2010, s. 28-50)

8 Legislativa a BOZP

Zákoník práce ČR pojem práce z domova vůbec nezná. Zákoníkem práce neklade žádné podmínky nebo překážky pro flexibilní zaměstnávání pro firmy. Naopak, v ustanovení § 317 uvádí podmínky, za nichž lze vykonávat práci z domova. Flexibilní formy práce lze vykonávat na:

- základě pracovního poměru
- základě dohody o pracovní činnosti
- základě dohody o provedení práce

Zákoník práce uvádí pouze zvláštní povahy zaměstnání pro pracovníky, kteří pracují mimo sídlo zaměstnavatele. Záleží pouze na vzájemné dohodě, jak si podmínky pro způsob výkonu práce ukotví ve smlouvě. Plně se zde uplatní zásada „co není zakázáno, je dovoleno“. Je však potřeba pracovat vždy v souladu se zákoníkem práce, pracovněprávním vztahem a s tímto ustanovením § 317 zákoníku práce, který hovoří o:

“Na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se vztahuje tento zákon s tím, že

a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostoje ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,

b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.”

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

§85 Pružné rozvržení pracovní doby “

(1) Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel.

(2) V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti.

(3) V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

(4) Při pružném rozvržení pracovní doby musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem, nejdéle však v období uvedeném v § 78 odst. 1 písm. m).

(5) Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatní

a) při pracovní cestě zaměstnance,

b) při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu podle § 192 nebo dávky podle předpisů o nemocenském pojištění, a

c) v dalších případech určených zaměstnavatelem.

(6) V případech uvedených v odstavci 5 platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit. “

§96 Společná ustanovení o pracovní době a odpočinku

"(1) Zaměstnavatel je povinen vést u jednotlivých zaměstnanců evidenci s vyznačením začátku a konce

a) odpracované

1. směny [§ 78 odst. 1 písm. c)],

2. práce přesčas [§ 78 odst. 1 písm. i) a § 93],

3. další dohodnuté práce přesčas (§ 93a),

4. noční práce (§ 94),

5. doby v době pracovní pohotovosti (§ 95 odst. 2),

b) pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel [§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95].

(2) Na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnanci nahlédnout do jeho účtu pracovní doby nebo evidence pracovní doby a do jeho účtu mzdy a pořizovat si z nich výpisy, popřípadě stejnopisy na náklady zaměstnavatele.”

§97

(1) Překážky v práci na straně zaměstnance při pružném rozvržení pracovní doby se posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby. Věta první neplatí v případě dočasné pracovní neschopnosti, kdy se zaměstnanci poskytuje náhrada mzdy nebo platu (§ 192).

(2) Při překážkách v práci na straně zaměstnance při pružném rozvržení pracovní doby, vymezených přesnou délkou nezbytně nutné doby, po kterou přísluší zaměstnanci pracovní volno, nebo jde-li o činnost zástupců zaměstnanců, se posuzuje jako výkon práce celá tato doba.

(3) Překážky v práci na straně zaměstnavatele při pružném rozvržení pracovní doby se posuzují jako výkon práce, jestliže zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den v rozsahu průměrné délky směny.

(4) Za dobu 1 dne se považuje pro účely odstavců 1 až 3 doba odpovídající průměrné délce směny vyplývající ze stanovené týdenní pracovní doby nebo z kratší pracovní doby.

(5) Při uplatnění konta pracovní doby se pracovní volno pro překážky v práci na straně zaměstnance poskytuje v rozsahu nezbytně nutné doby, popřípadě v rozsahu délky směny rozvržené zaměstnavatelem na příslušný den.”

§ 98

“(1) Práce přesčas při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby se zjišťuje vždy jako práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu a nad základní pracovní dobu.

(2) Práci přesčas při uplatnění konta pracovní doby je práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu, která je násobkem stanovené týdenní pracovní doby a počtu týdnů vyrovnávacího období podle § 86 odst. 3 nebo podle § 87 odst. 3.”

Na základě těchto doporučení je vhodné vypracovat vnitřní směrnice, které budou upravovat flexibilní formy práce právě pro ten daný podnik a podle těchto směrnic se řídit.

8.1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

8.1.1 Jaké má povinnosti zaměstnavatel

Stejně jako při práci v kancelář, tak při práci v domácí kanceláři musí být zajištěny všechny stanovené podmínky BOZP. Zaměstnavatel má vůči zaměstnancům pracujícím z domu stejné povinnosti jako k zaměstnancům pracujícím v místě sídla zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je povinen informovat a proškolit pracovníky o rizicích práce, kterou vykonávají a udělat opatření, aby k takovým rizikovým událostem nedocházelo. Může jít například o informaci škodlivosti práce v noci a opatřením bude vnitřní směrnice, která bude zakazovat výkon práce např. od 22:00 do 4:00 hod.

Důležitá jsou také vstupní školení a průběžná školení o základních předpisech BOZP, které je povinen každý zaměstnanec absolvovat.

Zaměstnavatel má právo zkontrolovat domácí pracoviště zákazníka, zda vyhovuje všem bezpečnostním podmínkám, ovšem z legislativního hlediska mu to zaměstnanec nemusí umožnit, je to však hlavně v jeho zájmu, aby zaměstnanci prohlídku umožnil, protože jinak by mu nemuselo být umožněno pracovat z domu.

Ke kontrole domácího pracoviště dluží také evaluační dotazník o vyhovujících podmínkách domácího pracoviště, který je podepsaný zaměstnancem, čímž je zaměstnavatel chráněn proti rizikovým situacím a sporům, které by mohly nastat.

Ve smlouvě by mělo být zakotveno dodržování BOZP, které by mělo být ukotveno i ve vnitřních směrnících dané organizace.

" Jde především o:

- *úpravu pracovní doby, kdy zaměstnanec nesmí pracovat.*
- *zavázání zaměstnance k čerpání bezpečnostních přestávek.*
- *uložit i evidovat pracovní dobu.*
- *ujednání týkajících se strojů, přístrojů a vůbec veškerého nářadí, s kterým zaměstnanec doma pracuje. Pokud jim zaměstnavatel předává stroje, přístroje apod. (např. výpočetní techniku) na potvrzení, pak by jim měl také předat místní provozně bezpečnostní předpis § 4 nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí, ve kterém stanoví požadavky na bezpečné užívání stroje nebo přístroje.*
- *ujednání o možnosti přístupu zaměstnavatele na pracoviště. Zaměstnavatel nemá bez souhlasu zaměstnance přístup na pracoviště (bydliště) zaměstnance, který vykonává práci z domova. Nemůže kontrolovat jeho pracovní podmínky a bezpečné pracovní prostředí a prevenci v ochraně bezpečnosti. Zaměstnavatel by si měl v pracovní smlouvě sjednat v pravidelných intervalech možnost přístupu na pracoviště (bydliště) zaměstnance za účelem kontroly bezpečnostních rizik a v případě pracovního úrazu za účelem zjištění příčin úrazu."*

(LŽIČAŘOVÁ, Jitka. Legislativa. In: Pracujte na dálku [online]. 2013 [cit. 2014-04-15].

Dostupné z: <http://pracujtenadalku.hodonin.eu/uchazeci/prace-na-dalku>)

Jaké má povinnosti zaměstnanec

"Hlavními povinnostmi zaměstnance vzhledem k oblasti BOZP jsou:

- *Povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek BOZP (§ 106 zákoníku práce)*

- *Povinnost dbát o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jednání pracovníka, případně jeho opomenutí při práci (§ 106 zákoníku práce)*
- *Zaměstnanec nesmí vykonávat práci pod vlivem alkoholu (ani v režimu práce na dálku). Napracovišti zaměstnavatele zaměstnanec nesmí požívat alkoholické nápoje ani mimopracovní dobu.”*

(HEIKENWALDER, Jakub. Metodika zavádění práce na dálku. In: Pracujte na dálku [online]. 2013 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://pracujtenadalku.hodonin.eu/zamestnavatele/cesta-k-uspechu-metodika>)

8.1.2. Pracovní úraz

Pracovní úraz na domácím pracovišti se řeší jako pracovní úraz na pracovišti v sídle zaměstnavatele. Je však velice těžké dokázat, zda se zranění pracovníkovi stalo při vykonávání činnosti souvisejícím s výkonem práce. Například je rozdíl, když jde zaměstnanec po schodech dolů otevřít dveře pošťákovi, který nese soukromou a kurýrovi, který nese pracovní poštu. Zde se poté posuzuje, zda byl zaměstnanec dostatečně proškolen a výhodným opatřením je poté dotazník, který pro zaměstnavatele zaměstnanec vyplňuje a to o vhodnosti domácího prostředí. (FIALOVÁ, ŠTĚPÁNKOVÁ, 2010, s. 28-40)

9 Postup implementace

9.1. Jak začít

1. Nejprve je zajistit vnitřní audit organizace, zvláště významný je tento krok pro organizace s již zaběhlými procesy. V tomto auditu je potřeba pokrýt zejména oblasti jako:

- důkladné poznání hlavních procesů ve firmě a také procesů vedlejších
- definice pracovních pozic zaměstnanců a jejich náplní práce
- jaké potřebují k práci vybavení, software a podobně
- jak vnímají změny pracovníci (WALKER, 2003, S. 152-154)

2. Vyhodnocení auditu. Je třeba definovat, zda je systém flexibilních úvazků vhodný pro naši firmu. To znamená, jsou-li firemní procesy stavěné na to, aby se tento systém zavedl, jsou-li zde pracovní pozice, u kterých lze flexibilní úvazky aplikovat a zda jsou pracovníci ochotni takovou změnu přijmout, popřípadě zda lze využívaný software přenést i do domácího prostředí při práci na dálku.

3. Definice očekávaného stavu. Podnik si musí sám nastavit, co očekává od zavedení flexibilních úvazků, čeho by chtěli dosáhnout a jak by měl vypadat cílový stav. Vhodné je rozdělit očekávaný stav do dílčích cílů, které by se měly plnit v čase, aby byla jasná průkaznost dosahování očekávaného stavu. (KOORDINAČNÍ CENTRUM PRACUJTE NA DÁLKU HODONÍN, 2014, s. 118-138)

4. Výběr pracovníků, kteří budou pracovat flexibilně. Důležité je vytvořit sebehodnotící dotazníky a žádost pro pracovníky z flexibilním formám práce, kde lze zjistit, zda se daný pracovník pro tento systém hodí jak psychicky, tak i povahou práce. Zaměstnavatel nemůže zaměstnance k způsobu výkonu flexibilní formy práce nutit, musí jít o vzájemnou dohodu. Ne každému vyhovuje pracovat flexibilně, či pracovat z domu. Pracovníci musí pochopit, že se jedná o oboustrannou “výhodu”. Proto musí správně pochopit o co se jedná a proč se taková změna vůbec děje, jinak se s ní nikdy

nedokážou ztotožnit. Rozhodně nelze dělat rozdíly mezi pracovníky, kteří pracují nebo chtějí pracovat flexibilně a těmi, kteří nemohou nebo nechtějí. Nelze výkon této práce brát jako benefit.

5. Školení vedoucích pracovníků, je dalším bodem v implementaci flexibilních forem práce do podmínek firmy. Jelikož byli pracovníci vést svůj tým každý den tváří v tvář a nyní se způsob vedení jejich podřízených změní, je potřeba nechat vedoucí pracovníky vyškolit v několika ohledech, primárně na vedení pracovníků pracujících na dálku, kterých se v České republice rozmohlo a zabývá se tímto druhem školení již několik firem. Zásadním problémem, který je potřeba přemodelovat je, aby se vedoucí pracovníci zbavili alarmu, že “když někoho nevidím, tak nepracuje a místo počtu hodin odseděných v práci se vedoucí zaměřovali na kvalitu a množství odvedené práce.

6. Školení ostatních pracovníků, kteří jsou zavedeni do pilotního projektu implementace. Volba pracovníků by měla pokrývat v ideálním případě více typů profesí a od každé profese více než jednoho zástupce. Připraveny by měli být na základní požadavky pro práci na dálku, největší přínosy, dovednosti potřebné oblasti práce s počítačem a daným softwarem pro práci na dálku, nejčastější problémy a návrhy jejich řešení.

7. Zavedení pilotního projektu. Je to zavedení nových pracovních postupů do podmínek organizace s pilotním týmu. Jsou zde zapojeny klíčové osoby podniku spolu se zaujatými pracovníky tak, aby se zjistili pracovní postupy, která budou vhodné pro daný proces. V závislosti na typu činnosti je třeba nastavit délku pilotního projektu, obecně by neměla být kratší než jeden měsíc, doporučenou délkou je 8 – 12 týdnů. Pokud firma pracuje v jiných hospodářských cyklech nebo například na dlouhodobých projektech, je možné tento čas mít ještě delší.

8. Vyhodnocení pilotního projektu, které se vyhodnocuje na základě dosažených hodnot porovnávaných s předem stanovenými a naplánovanými hodnotami. Toto hodnocení se sepisovalo v průběhu pilotního projektu danými pracovníky jako zpětná vazba, aby byl

průběžně zachycen žádoucí stav. Důležité je důkladně popsat krizové situace, které během pilotního projektu nastaly, zda byly vyřešeny a popř. jak byly vyřešeny.

9. Korekce. Po vyhodnocení pilotního projektu je třeba provést korekce v oblastech, které se ukážou jako nedostatečné. Je nutné projít všechny procesy, technologie i postupy, které byly využity, vyhodnotit vhodnost jejich užití a nejčastější problémy, které bylo třeba řešit. Vhodným výstupem pilotního projektu je doplnění sdílené databáze znalostí, která umožní dalším pracovníkům v novém pracovním režimu vyhledat řešení a doporučení k nejčastějším problémům.

10. Implementace v plné šíři

Po realizaci korekcí systému je možné jej zavádět v plné šíři dle očekávání a požadavků organizace. Pro etapu zavádění a první měsíce provozu je klíčové nastavit podporu pracovníkům, na kterou se budou moci řešit s dotazy na řešení problémů, které budou přicházet. Je dobré zřídit a aktualizovat interní databázi znalostí a zkušeností. Samotná implementace v plné šíři může být dle velikosti a komplexnosti organizace realizována buď jednorázově, nebo po etapách. Různý přístup může být vyžadován pro jednotlivé pobočky nebo závody organizace. Již před implementací je nutné mít stanovené odpovědné osoby, harmonogram implementace a kontrolní body, dle kterých se bude postup implementace vyhodnocovat. Zásadním prvkem této fáze je dostatečná informovanost pracovníků organizace, aby vždy věděli motivy k této změně, harmonogram a aktuální stav. Budou se tak moci připravit na změnu a to usnadní její přijetí. (FRIED, HEINEMEIER, 2014, s. 22-45)

10 Hodnocení rizik

Rizika byla ohodnocena metodou FMEA, která se nachází v příloze 3. Nejprve je potřeba identifikovat atributy, které vstupují do procesu, jako je například lidský faktor, technologie. Dále jsou navrženy příčiny chyby, kvůli kterým může nežádoucí stav nastat a také následky, které může tato situace způsobit. V dalším kroku se dělají opatření jak předcházet těmto nežádoucím stavům. Rizika jsou ohodnocena dle následujících tabulek. Násobek těchto čísel je číslo RPN. Po tomto procesu následují další nápravná opatření a ohodnocení, opět dle tabulek se ohodnotí riziko po zavedení nápravných opatření. Číslo RPN by mělo být v druhém případě nižší než RPN1

Analytická část

11 O Městském Úřadu Hodonín

11.1. Struktura úřadu

Oddělení asistence

Zajišťuje komplexně chod kanceláře starosty, místostarostů a tajemníka a další související činnosti. Spadá zde i právník města, který zajišťuje právní agendu.

Oddělení vnějších vztahů

Zajišťuje všechny činnosti v oblasti cestovního ruchu včetně prezentace města na veletrzích v ČR i v zahraničí, podílí se na přípravě kulturních akcí, provoz Informačního centra, aj.

Oddělení informatiky

Zajišťuje komplexní správu počítačových sítí a další související činnosti.

Tisková mluvčí, redaktorka Hodonínských listů

Zajišťuje informační a tiskové vztahy Města Hodonína k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům, zajišťuje Hodonínské listy.

Odbor rozvoje města

Pořizování územně plánovací dokumentace a územně plánovacích podkladů pro Město Hodonín, územně plánovacích dokumentací pro obce ve správním území ORP Hodonín, investičních záměrů z hlediska architektonického řešení a ve vztahu k územnímu plánu, rozvojových plánů a příprava jednotlivých investičních akcí Města Hodonína,

Odbor sociálních služeb

Zajišťuje výkon sociálně-právní ochrany dětí, zajišťuje náhradní rodinnou péči, vykonává funkci opatrovníka a poručníka, zabezpečuje výkon funkce kurátora pro mládež, zabývá se problematikou sociálního vyloučení z důvodu zdravotního postižení

a stáří, zabývá se problematikou národnostních menšin, zajišťuje sociální poradenství, realizuje proces plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování,

Odbor školství a mládeže

Zprostředkovává informace z oblasti školství, kultury, mládeže, zajišťuje provoz mateřských a základních škol na území města.

Ekonomika a finance

Vykonává činnosti související s rozpočtem a účetnictvím města, vede personální agendu zaměstnanců města, zajišťuje zpracování grantů dle zásad přidělování příspěvků na činnost organizací.

Odbor vnitřních věcí a vztahů

Oddělení vnitřní správy, Oddělení správních činností

Zajišťuje přípravu a samotný průběh voleb, vykonává činnost hlavní podatelny a informací úřadu, vede evidenci obyvatel a vykonává veškeré související činnosti.

Odbor dopravních přestupků

Oddělení dopravně správních agend, oddělení přestupků, vede registr silničních vozidel – provádí zápisy vozidel, změny údajů v registru, schvaluje technickou způsobilost, apod., vede registr řidičů, včetně související činnosti,

Odbor investic a údržby

Kompletně zajišťuje investiční výstavbu města, za vlastníka místních komunikací zabezpečuje jejich spravování, provádí kompletní servis v oblasti komunálního hospodářství, je speciálním stavebním úřadem.

Odbor majetkoprávní

Zajišťuje majetkoprávní operace při nakládání s nemovitostmi ve vlastnictví Města Hodonín, realizuje majetkoprávní operace spočívající zejména v uzavírání kupních smluv, směnných smluv, darovacích smluv, smluv o pronájmu, aj., umožňuje nahlédnutí do

cenové mapy stavebních pozemků Města Hodonína a dále vykonává veškeré související činnosti.

Živnostenský úřad

Zajišťuje výkon státní správy na úseku živnostenského podnikání, provádí kontrolu živnostenského podnikání, přijímá ohlášení živnosti a žádosti o koncesi, provádí změny v živnostenském rejstříku na základě podání podnikatelů, např. přerušení provozování živnosti, provozovny, apod.

Odbor životního prostředí

Ochrana přírody a krajiny, správní a přestupkové řízení na svěřeném úseku, vyjádření ke stavbám.

Obecný stavební úřad

Provádí výkon státní správy dle ustanovení stavebního zákona, územní řízení, povolování staveb, změn staveb a udržovacích prací, provádí kolaudace staveb. (Interní dokumenty)

11.2. Zastupitelstvo města

Zastupitelstvo města je nejvyšším správním orgánem města. Zodpovídá za například:

- hospodaření s majetkem
- dodržování plánu rozvoje města.
- zřizovat a rušit příspěvkové organizace
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce
- volit z řad členů zastupitelstva starostu, místostarostu

Zastupitelstvo je voleno ve volbách na čtyřleté funkční období. Počet členů zastupitelstva se vždy liší podle velikosti obce, ale je vždy lichý kvůli tomu, aby nedocházelo ke schodě přihlasování.

11.3. Rada města

Rada města je výkonný orgán, který odpovídá zastupitelstvu města. Počet členů je také vždy lichý a jejich členové jsou voleni zastupitelstvem města, členem je vždy starosta, jeho zástupce a radní. Rada připravuje návrhy pro zastupitelstvo města, což je například:

- schvalovat účetní závěrku obce
- kontrolovat úkoly plněné městským úřadem
- vydávat nařízení obce
- zabezpečovat hospodaření obce dle schváleného rozpočtu (Interní dokumenty)

12 Cíle a metody výzkumu

12.1. Cíle

Cílem výzkumu je analyzovat možnosti pracovníku ke sladování pracovního a soukromého života. Analýza probíhá paralelně s výzkumem na Krajském Úřadu v Hradci Králové, kde mají zavedeny flexibilní úvazky, a to práci z domu. Na základě této analýzy bude navrženo efektivní řešení pro Městský Úřad Hodonín v oblasti sladování pracovního a soukromého života.

Mimo tento hlavní cíl budou analyzovány i dílčí cíle:

- zkoumání pracovních podmínek
- zkoumání psychické pohody pracovníků
- zjištění požadavků v oblasti sladování pracovního a soukromého života
- zkoumání náročnosti pracovního procesu
- návrh opatření v oblasti sladování rodinného a pracovního života

12.2. Metody výzkumu

Bylo použito několik metod výzkumu, a to:

12.2.1. Analýza interních dokumentů

Analyzovány byly dokumenty, které souvisí se sladováním osobního a pracovního života, a to pracovní smlouva pracovníka pracujícího na Městském Úřadu Hodonín a směrnice o poskytování zaměstnaneckých benefitů, pomocí komparativní analýzy a porovnání těchto dokumentů s právními normami regulujícími zkoumanou oblast. Analyzovány byly

- směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů

12.2.2. Semistrukturované rozhovory

Účelem je prohloubení a lepší porozumění datům získaných z dotazníků, aby byly lépe analyzovatelné. Rozhovory byly vedeny přímo na pracovišti zaměstnavatele s pracovníky Městského Úřadu Hodonín. Snahou bylo pokrýt různorodé pracovníky, ať již s dětmi či bez dětí a různých věkových skupin.

12.2.3. Zkoumání pracovního prostředí

Během března 2013 bylo zkoumáno pracovní prostředí, a to během běžného pracovního dne. Zkoumáno bylo především pracovní uspořádání kanceláří, možnosti oddechu pracovníků, vhodnost z hlediska zdravotního ve vybavení kanceláří a podobně. Účelem je si porovnat vizuální představu o dané společnosti, konkrétně šlo o prostory Radnice, Masarykovo náměstí 53/1 Hodonín a MěÚ Národní Třída 25 Hodonín.

12.2.4. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno na Městském Úřadu v Hodoníně a Krajském Úřadu v Hradci Králové, kde mají zavedeny flexibilní práci a práci z domu. Cílem je porovnat, zda opravdu tento systém zlepšuje produktivitu a další ukazatele psychické pohody pracovníků. (MAYLOR, 2004, s. 321-432)

13 Výzkum

Dotazník byl sestaven a odborně konzultován s vedoucím práce a zaměřuje se na porozumění pracovnímu prostředí, pracovní pohody, zvládání stresu v práci a vliv pracovního života na soukromí zaměstnanců. Výzkum probíhal od poloviny února 2014 do poloviny března 2014. K vytvoření dotazníku byla použita aplikace Google apps - Google Formulář pro tvorbu dotazníků.

13.1. Charakteristika zkoumaného souboru a popis sběru dat

V dotazníkovém šetření byli osloveni zaměstnanci Městského Úřadu Hodonín a Krajského Úřadu Hradec Králové. K rozeslání dotazníků byli osloveni vedoucí odborů, které rozeslali pracovníkům svého odboru daný formulář, který byl vytvořen v aplikaci Google dokumenty, ve speciálním sešitu pro tvorbu anket. Dotazník byl zcela anonymní. Dotazníkové šetření probíhalo od půlky února 2014 do poloviny března 2014, tedy jeden měsíc.

Na městském Úřadě v Hodoníně bylo osloveno celkem 124 zaměstnanců a návratnost odpovědí byla 98 dotazníků.

Na Krajském Úřadě v Hradci Králové bylo osloveno 46 zaměstnanců a návratnost odpovědí byla 37 dotazníků

13.1.1. Kancelářské prostory Hodonín

V oblasti kancelářských prostor je situace je stejná pro všechny budovy Městského Úřadu. Do všech budov je výborná občanská dostupnost, protože jsou budovy situovány v centru města, samozřejmě jsou také přilehlá parkoviště se zpoplatněnými parkovacími místy pro externí uživatele parkoviště, zaměstnanci však mohou využít parkovacích karet, který si umístí za čelní sklo, je jich však omezený počet, proto se musí domluvit, kdo a kdy bude stát na parkovišti přiléhajícími k budově. Druhá možnost je parkovat na neplaceném parkovišti, které patří k přiléhajícímu sídlišti a je vzdálené 2-5 minut chůze.

Kancelářské prostory se nacházejí v 1-3 patře v každé budově a všechny místnosti jsou obsazeny. Vyjma vedoucích odborů, kteří mají kancelář sami pro sebe sedí zaměstnanci po 2 či 3 pracovnících v jedné kanceláři a jejich velikost je variabilní a dosti odlišná.

Kanceláře disponují buď společnou kuchyňkou pro několik kanceláří nebo má varnou konvici a mini ledničku kancelář svou. Nicméně v kuchyňce nejsou žádné židle, takže není toto místo primárně určeno k odpočinku. K odpočinku zaměstnance slouží jeho pracovní místo, což je dosti stresující a nelze se odpoutat od pracovních povinností a zcela si oddechnout, protože v žádné z budov není oddychová místnost, kde by mohli zaměstnanci strávit pár minut a využít oddychu na který mají nárok v plné míře. Řešením by mohlo být vyčlenit v každé budově jednu místnost, například sklad nepotřebných věcí či spojit dvě kanceláře do jedné, kde by se vytvořila oddychová zóna, která by byla vybavena nábytkem, sedačkou či židličkami a sloužila by k oddychu zaměstnanců.

13.1.2. Analýza směrnic o poskytování benefitů

Stravování

Stravování je poskytování prostřednictvím stravenek, a to 1 stravenka v hodnotě 70 Kč pro zaměstnance pracující v 8-mi hodinových intervalech a ty, kterým je nařízena přesčasová práce tak, že pracovní doba činí 8-11,5 hod včetně zákonných přestávek. Pro pracovníky, kteří pracují v 12-ti hodinových intervalech je to 1 ks stravenky v hodnotě 70kč a 1 ks stravenky v hodnotě 35kč.

Rodinná a dětská rekreace

Ze sociálního fondu je možno zaměstnanci poskytnout příspěvek nepeněžitý, který lze čerpat pouze po předložení faktury nebo daňového dokladu na:

- tuzemskou a zahraniční rekreaci,
- rehabilitační pobyty,
- na dětskou rekreaci(tábory, škola v přírodě, školní lyžařské pobyty), apod.

Sickdays

Zaměstnanec má právo čerpat sickdays, a to při náhlé ranní neschopnosti pracovat. Sickdays může využít 2 x za rok, ale pouze jednou za půl roku. Podmínkou je, že musí sms zprávou či telefonátem dát vědět svému nadřízenému, že využívá pro tento den sickdays, a to nejpozději do začátku pracovní doby.

13.2. Dotazníkové šetření

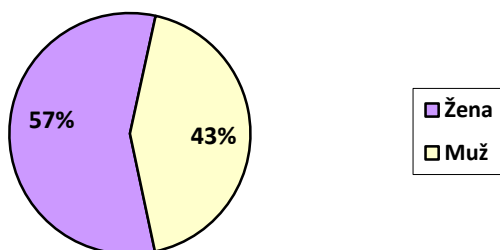
V dotazníkové šetření byli osloveni vedoucí odborů a zaměstnanci Městského Úřadu Hodonín. Dotazník byl rozeslán emailem přes vedoucí odborů, kteří jej pak dále distribuovali mezi své podřízené. Dotazníkové šetření probíhalo od poloviny února do poloviny března 2014. Bylo osloveno celkem 124 osob z Městského Úřadu Hodonín a 46 osob z Krajského Úřadu v Hradci Králové a vyplnění tohoto dotazníku bylo dobrovolné. Z tohoto počtu oslovených se podařilo shromáždit vyplněné dotazníky kompletně a řádně od 98 respondentů (tj. 79% z oslovených zaměstnanců) z Městského Úřadu Hodonín a 37 respondentů (tj. 80% oslovených zaměstnanců) krajského Úřadu Hradec Králové.

Dotazník v Hodoníně vyplnilo 67 žen, tj. 68% a 31 mužů, tj. 32%. V Hradci Králové to bylo 21 žen, tj. 57% a 16 mužů, tj. 43%

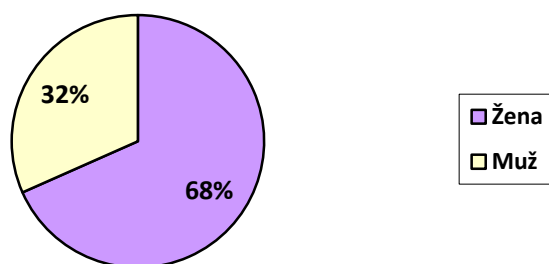
Rozvrstvení dle pohlaví a věku zaměstnanců ukazuje následující tabulka.

13.2.1. Pohlaví

V Hodoníně je pohlaví respondentů rozloženo rovnoměrněji než v Hradci Králové, kde mezi respondenty převažují ženy.



Graf 1: Podíl mužů a žen Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)

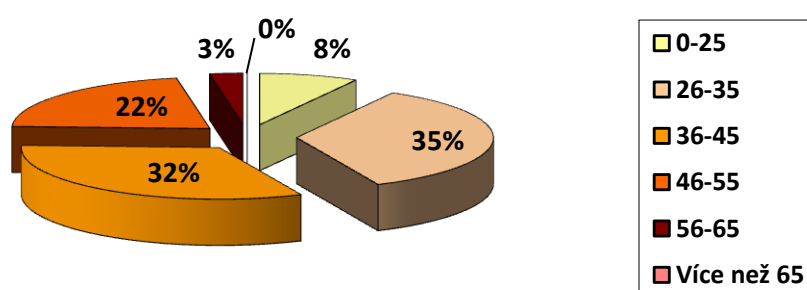


Graf 2: Podíl mužů a žen Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)

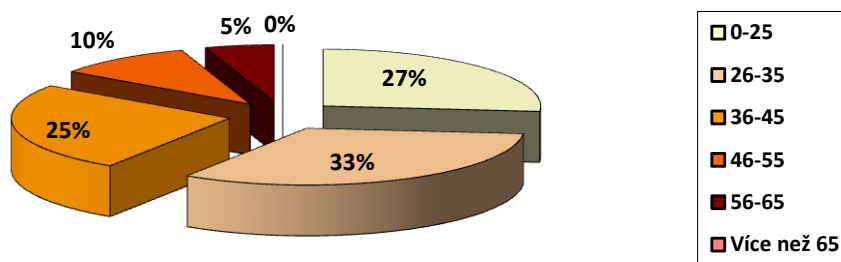
Tabulka 1: Pohlaví a věk respondentů (Zdroj vlastní výzkum)

	Hodonín		Hradec Králové	
	žena	muž	žena	muž
0-25	20	6	0	2
26-35	23	9	9	4
36-45	16	9	8	5
46-55	7	3	3	5
56-65	1	4	1	0
Více než 65	0	0	0	0

13.2.2. Věk



Graf 3: Věkové rozložení respondentů Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)

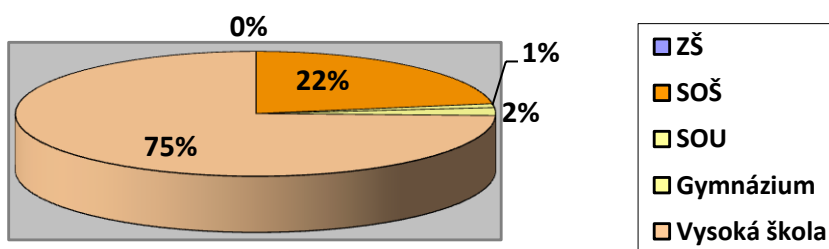


Graf 4: Věkové rozložení respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)

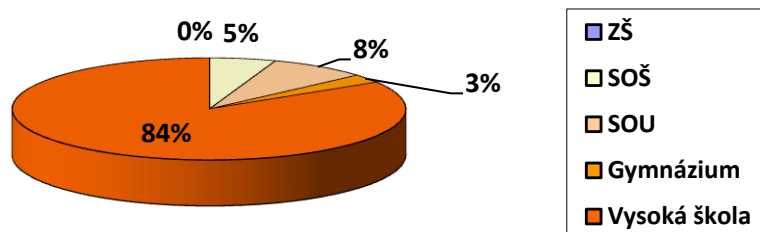
13.2.3. Vzdělání

Celkem 73 lidí má vysokoškolské vzdělání, což je 75% všech dotázaných, zbytek má střední vzdělání s maturitou. V HK je tomu podobně, 31 lidí zde má 84% dotázaných vysokoškolské vzdělání a zbytek má střední vzdělání s maturitou.

Pokud se jedná o muže a ženy, pak v Hodoníne je to vysokoškolsky vzdělaných 47 ks a mužů 26 ks v HK je to 17 ks žen a 14 ks mužů.



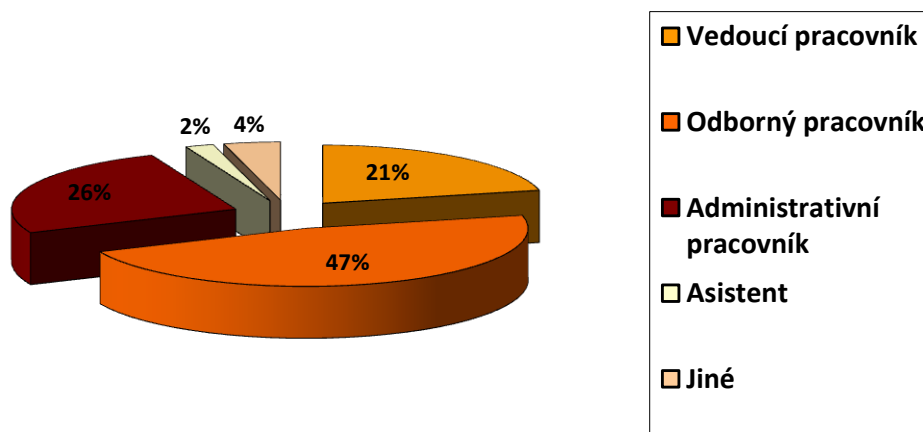
Graf 5: Vzdělání respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)



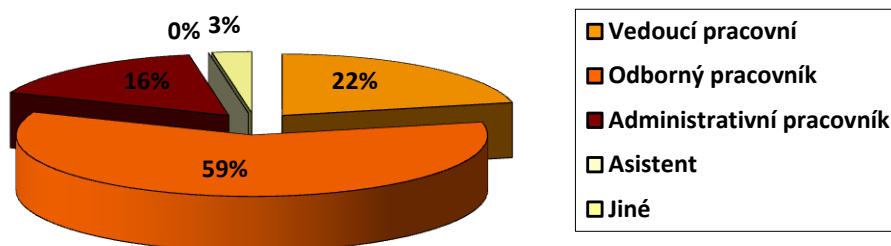
Graf 6: Vzdělání respondentů Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)

Pracovní pozice

U pracovních pozic u obou organizací převažují odpovědi respondentů od administrativních pracovníků, důležité je, že dotazník zodpovědělo z celkového počtu čtvrtina vedoucích pracovníků.



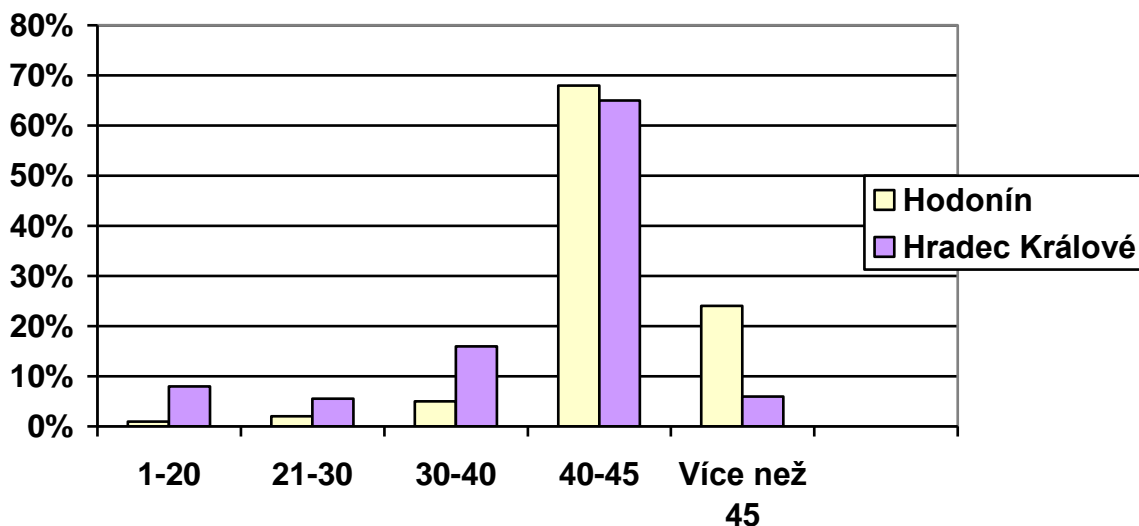
Graf 7: Pracovní pozice respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)



Graf 8: Pracovní pozice respondentů Hradec Králové (Zdroj: Vlastní výzkum)

Pracovní nasazení

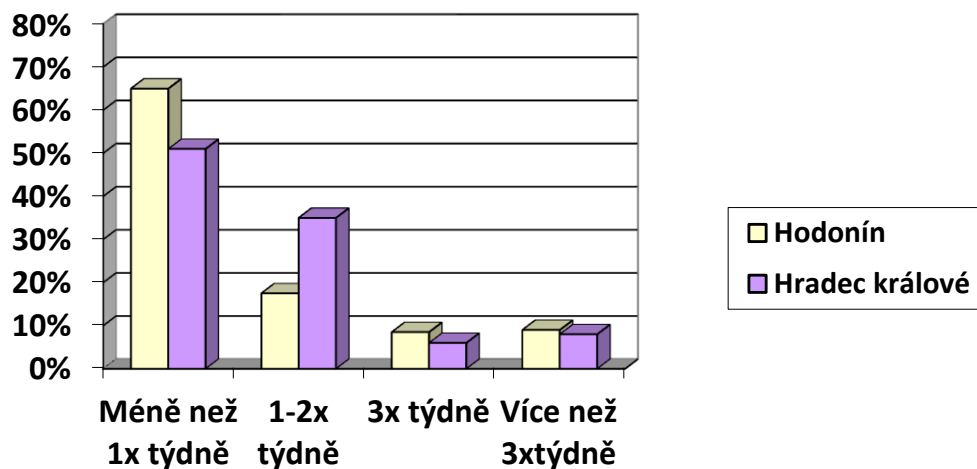
Hodonín, 52 lidí, tj 71% uvedlo, že trávím v zaměstnání 40-45 hodin týdně, což zhruba odpovídá 8-mi hodinové pracovní době. 9 lidí uvedlo, že pracují více než 45 hodin týdně. Jsou to 2 muži a 7 žen většinou ve vedoucích pozicích, 3 z těchto dvou žen mají 2 děti, což znamená, že ani péče o děti není pro ženy překážkou.



Graf 9: Délka pracovního týden (Zdroj vlastní výzkum)

Co se týče pracovní doby, většina pracovníků pracuje 40-45 hodin týdně, což se dá říct, že je klasická pracovní doba, která odpovídá 8-mi hodinové pracovní směně. Pracovníci, kteří pracují více než 45 hodin týdně jsou ženy, většinou ve vedoucích pozicích, kdy 40% z nich má děti, což znamená, že ani to není překážka v práci.

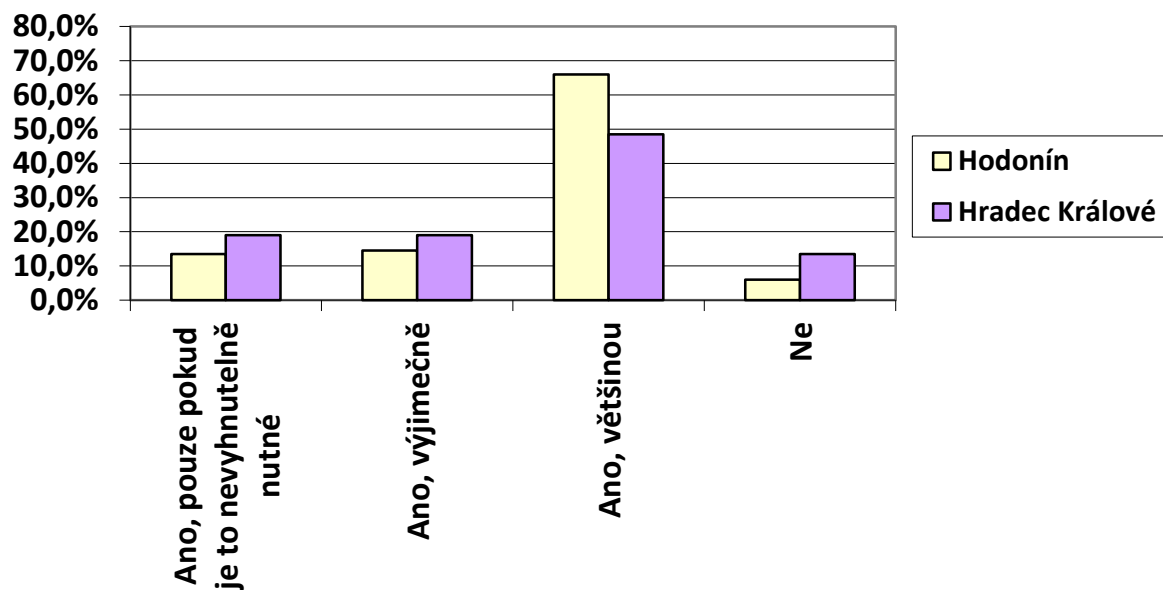
Pracovní záležitosti mimo pracovní dobu



Graf 10: Četnost řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu (Zdroj vlastní výzkum)

Kontaktování mimo pracovní dobu může být u práce z domu či flexibilních úvazků trochu zavádějící. Pro příklad pracovníci v Hodoníne, mají pracovní dobu od 8.00 do 17:00 a ví, že je každý v tuto dobu zastihne na pracovišti a všichni pracují stejně a řeší pracovní záležitosti ve stejný čas. Kdežto u flexibilních úvazků a práce z domu v Hradci Králové má za následek to, že když se kolegové nepodívají v informačním systému, zda zrovna pracujete nebo jste dostupní, tak volají i když jste zrovna mimo pracovní dobu. Toto je hlavní důvod, který bych viděla jako příčinu rozdílných hodnot. Nicméně je to přesto výhoda, že mohou v Hradci reagovat pružněji. Možná se to tak nejeví, ale například to bude pochopitelné. Pracuji od 8 do 14 hod, poté jdu vyzvednout děti ze školy, nachystám jim večeři, napíši úkoly a zbytek pracovní doby si odpracuji 20:00-22:00 hod. V době, kdy jsem byl mimo pracovní dobu mě kontaktoval kolega, který pracuje přesčas na zakázce a potřebuje vyřešit problém. Problém, na který bych reagovala až druhý den v mé normální pracovní době, kolega by dostal řešení odpoledne, nyní jsem schopna vyřešit problém ten samý den a kolega bude mít řešení ráno „na stole“ a bude pokračovat dál, což je pružnější reakce na situace a má vliv na kontinuitu poskytovaných služeb.

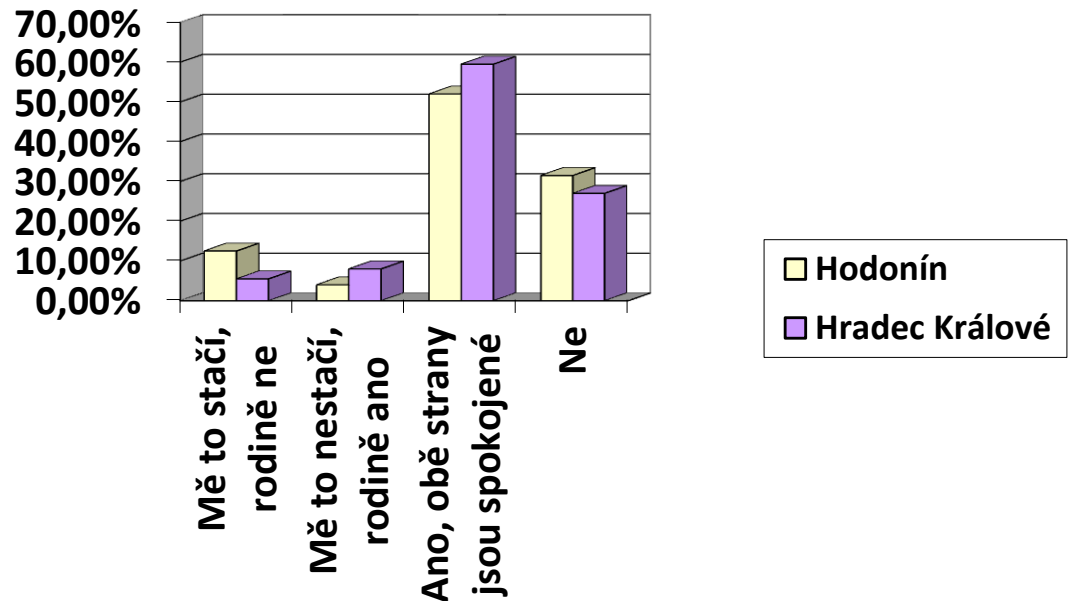
Četnost příchodů do práce v nemoci



Graf 11: Četnost příchodů do práce v nemoci (Zdroj vlastní výzkum)

Zde můžeme vidět největší rozdíl nejvíce mezi odpovědí číslo 3, kdy většinou chodí nemocní do práce zaměstnanci MěÚ Hodonín, kteří většinou chodí do zaměstnání, když jsou nemocní. To má však velice negativní vliv nejen na je samé, ale i na jejich okolí. Cesta do práce i s malým nachlazením se může díky tomu změnit v silnou nemoc, se kterou můžete být i několik dní v pracovní neschopnosti nebo můžete nakazit kolegy. Proto je lepší zůstat doma a pracovat z domu, kdy se většinou vše vrátí do normálu a člověk je i s malým nachlazením schopen fungovat, po cestě do práce to většinou ale přeroste v něco většího. Pokud se jedná o Hradec Králové, kde je uvedeno, že i tito lidé s flexibilními úvazky či práci z domu chodí do práce s nachlazením, je tím nejspíše myšleno, domácí pracoviště, že vlastně pracují, ale doma, kdy toto tvrzení je potvrzeno i rozhovorem.

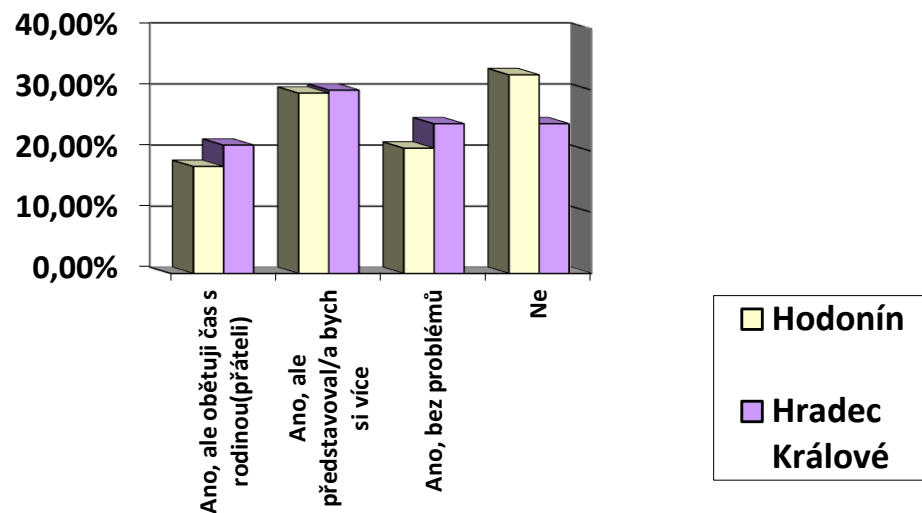
Sladování rodiny a práce



Graf 12: Sladování práce a rodiny (Zdroj vlastní výzkum)

Zde již vidíme náznaky toho, jak flexibilní doba a práce z domu byt' je v začátcích své implementace dokáže zlepšovat rodinný život, kdy jsou obě dvě strany, jak zaměstnanec, tak jeho rodina spokojeni s trávením společného času.

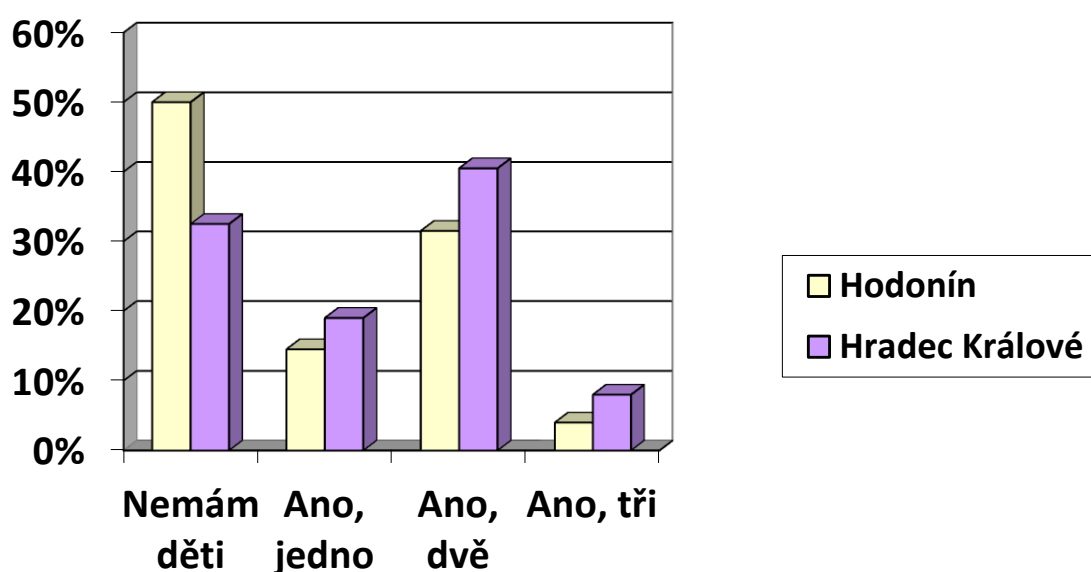
Sladování práce a volného času



Graf 13: Sladování práce a volného času (Zdroj vlastní výzkum)

Ze srovnávacího grafu lze jasně vidět, že s volným časem jsou na tom lépe pracovníci z Hradce Králové, kde převyšují odpovědi a u záporné odpovědi mají o dost nižší procentuální počet. Můžeme to přičítat tomu, že se u nich postupně zavádějí flexibilní úvazky a práce z domu, nicméně jak lze vidět již v počátcích implementace jsou zde výrazné rozdíly a tento trend bude dozajista stoupající s rozšiřující se implementací a stoprocentním ztotožněním se pracovníků s novým systémem.

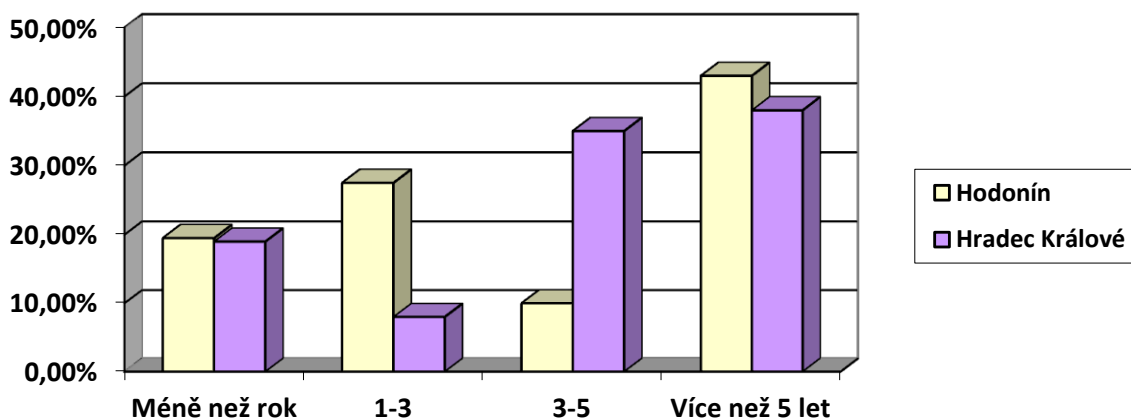
Děti pracovníků



Graf 14: Pracovníci, kteří jsou rodiči (Zdroj vlastní výzkum)

Více dětí mají pracovníci v Hradci Králové. Pokud vezmeme v potaz i délku pracovního poměru na dané pozici, je to možná dané tím, že v Hodoníně mají méně dlouholetějších pracovních poměrů, pokud však vezmeme v potaz i věk respondentů, v Hodoníně jsou to především lidé do 35 let, kdežto v Hradci Králové jsou to nejvíce lidé od 26 do 45 let, kteří mají již větší předpoklady k založení rodiny – stabilnější pracovní úvazek.

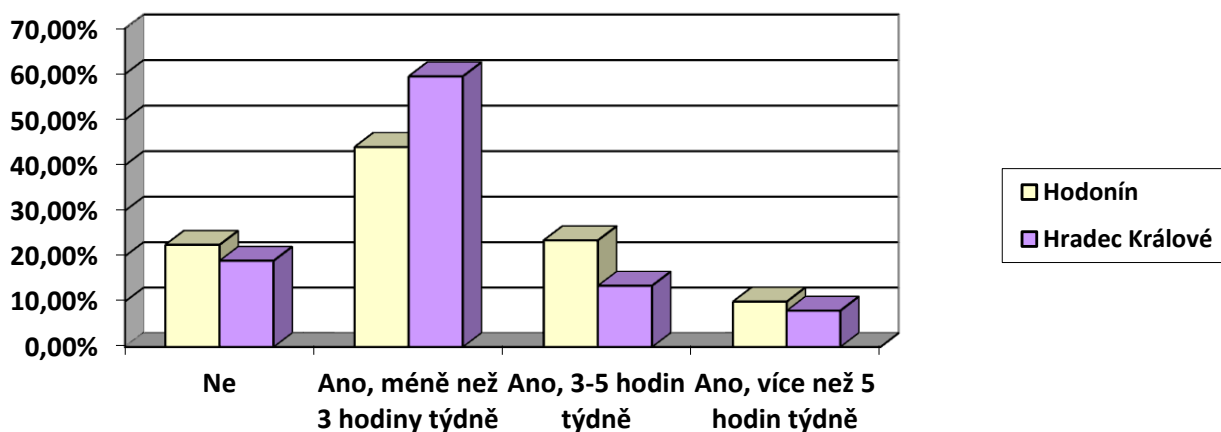
Jak dlouho pracujete na současné pozici



Graf 15: Délka pracovního poměru na současné pozici (Zdroj vlastní výzkum)

Z grafu vyplývá, že pracovníci v Hradci Králové mají stabilnější pracovní místa, protože jsou na dané pozici již několik let. Pokud se to vezme v kombinaci s grafem počtu dětí, jsou aktivnější i v počtu dětí, což může souviset, a to proto, že při stabilním zaměstnání si mohou dovolit začít zakládat rodiny.

Práce přesčas

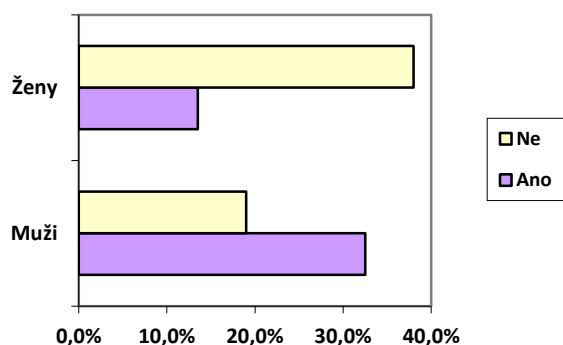


Graf 16: Procento práce přesčas (Zdroj vlastní výzkum)

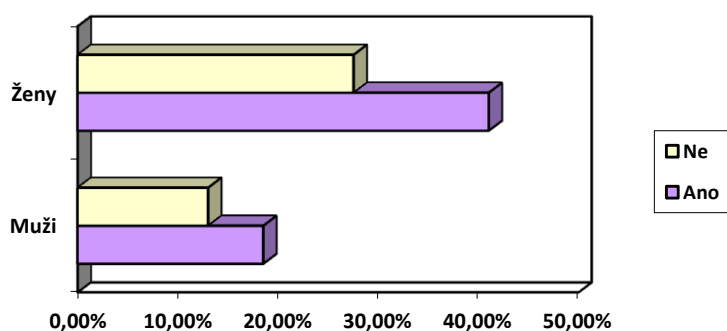
Práce přesčas je někdy přirozeným pracovním prostředím zvláště, řeší-li se závažný problém, neměla by však být pravidlem. U Hradce Králové a flexibilních úvazků je

práce přesčas brána jinak, že v „normálním“ pracovním úvazku. Z odpovědi číslo 3 vyplývá, že v Hodoníně více než čtvrtina respondentů pracuje přesčas 3-5 hodin týdně, což připadá asi na hodinu denně. Toto číslo je celkem dost zatěžující pro každého člověka, na rozdíl od hradce Králové, kde se většina respondentů pohybuje v 1-3 hodinách týdně. U flexibilních úvazků a práci z domu lze také přechýlit přesčasy na dobu, kterou máte jakoby nadpracovanou a pokud není některý týden dost práce, lze si tyto nadpracované hodiny uplatnit. Jsou i ženy, které mají děti a pracují přesčas více než 5 hodin týdně což znamená, že děti nejsou překážkou v práci.

Vyčerpání psychické



Graf 17: Psychické vyčerpání Hradec Králové

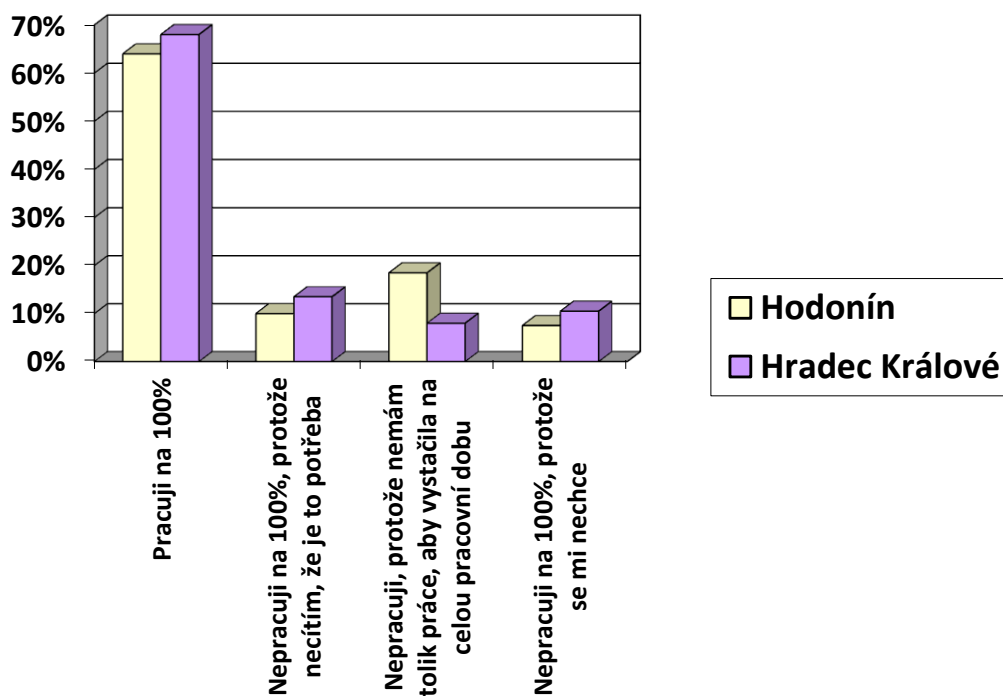


Graf 18: Psychické vyčerpání Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)

Porovnání těchto dvou grafů je velice zajímavé. V Hradci Králové jsou více pracovní vyčerpání muži než ženy, byt by se zdálo, že je tomu většinou naopak, protože jsou

ženy citlivější. Může to být způsobeno tím, že u nového systému se již mohou soustředit pouze na práci a nemusí se starat o to, jak práci a rodinu skloubí dohromady, tato otázka je za ně vyřešena flexibilním úvazkem či prací z domu. Oproti tomu v Hodoníně jsou ženy více prací stresované, může to být právě pro starosti s prací a rodinou, protože více než polovina žen, které odpověděli, že je práce psychicky vyčerpává mají děti.

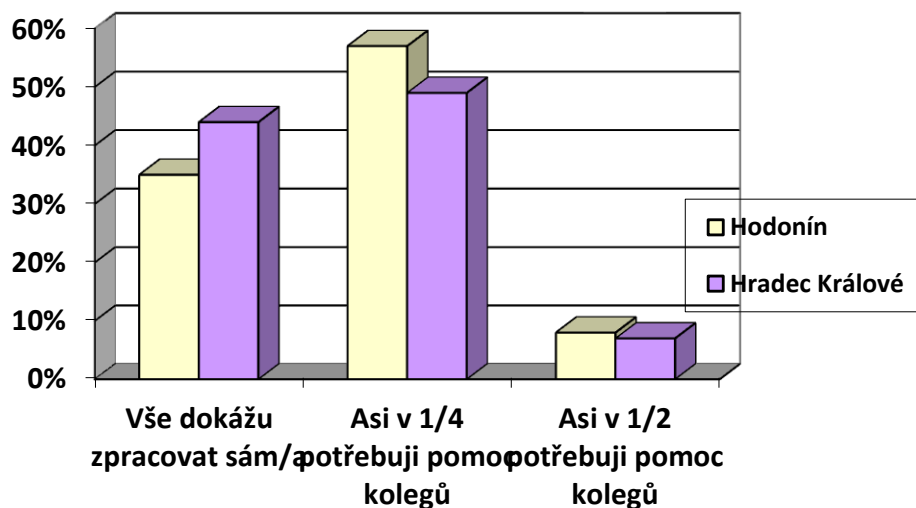
Produktivita



Graf 19: Produktivita práce (Zdroj vlastní výzkum)

Pokud porovnáme produktivitu, tak v Hodoníně jsou méně produktivní než v Hradci Králové, a to o 4 % . Nutno opět podotknout, že v tomto vidím stoupající trend, protože se v Hradci Králové v plné míře nový systém teprve zavádí, již nyní jsou vidět byť jen malé výsledky. Stoupající trend lze podložit několika jinými studiemi, které byly na toto téma provedeny.

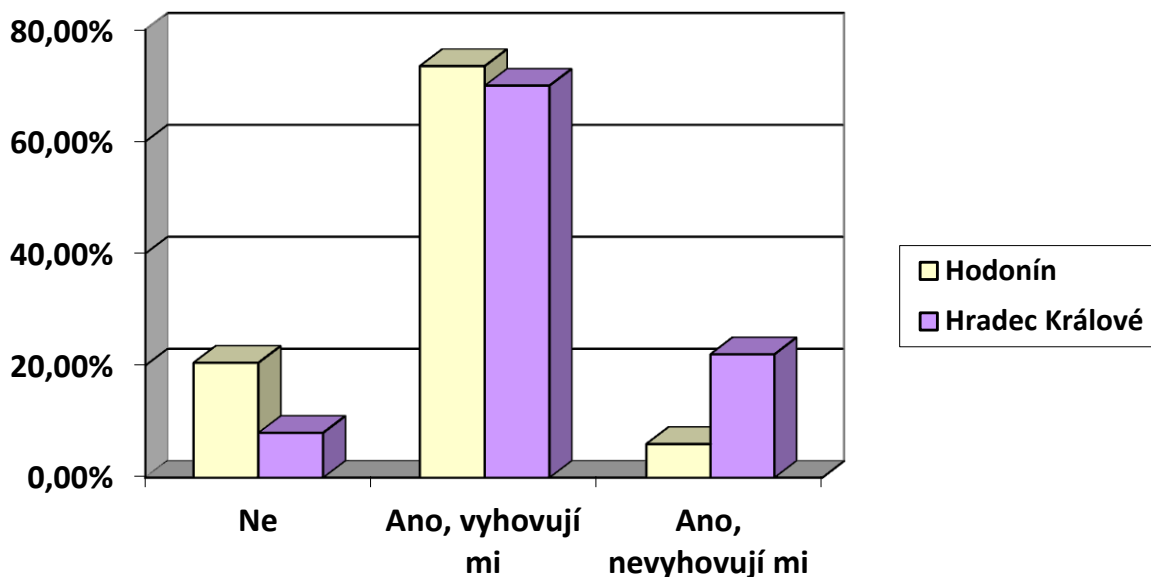
Dokážete zadané problémy řešit sám/a



Graf 20: Samostatnost při řešení problémů (Zdroj vlastní výzkum)

Jedním se základních předpokladů práce z domu či flexibilních forem práce je, že pracovník musí zadané úkoly plnit samostatně. Je jasné, že každý z nás někdy potřebuje pomoc s nějakým pracovním úkolem nad rozsah pravidelných porad, ale většinu času bude pracovník doma nebo v kanceláři bez kolegů a může se spoléhat jen na sebe. O tom svědčí i výzkum, ze kterého lze vyvodit, že pracovníci Krajského Úřadu Hradce Králové jsou více samostatnější

Spokojenost s benefity



Graf 21: Spokojenost s benefity (Zdroj vlastní výzkum)

O jaké benefity máte největší zájem

Z průzkumu vyplývá, že na obou stranách jsou zaměstnanci s benefity, které jim poskytuje zaměstnavatel, spokojeni.

V největší míře zaměstnavatel poskytuje

Tabulka 2: Zájem o benefity (Zdroj vlastní výzkum)

Hradec Králové	Hodonín
Stravenky	Stravenky
Firemní stravování	Firemní stravování
Firemní telefon	5 týdnů dovolené
Flexibilní pracovní dobu	Firemní telefon
5 týdnů dovolené	Penzijní připojištění
Penzijní připojištění	Jazykové kurzy

V dotazníku v Hodoníně bylo také hodně odpovědí na flexibilní pracovní dobu. Avšak po rozhovorech bylo zjištěno, že tímto mnoho lidí chápe, že si může vzít například pul dne dovolenou když potřebují přijít do práce později podobně, což flexibilní pracovní doba není, to je taková, kdy mohou přijít do práce v čas kdy si sami určí (s ohledem na základní pracovní dobu) bez nutnosti, aby si brali dovolenou.

Mezi benefity, o které by měli největší zájem se jedná především o

Tabulka 3: Zájem o benefity (Zdroj vlastní výzkum)

Hradec Králové	Hodonín
Příspěvek na dopravu	Příspěvek na dopravu
	Masáže, wellness
	Flexibilní pracovní dobu
	Práce z domu

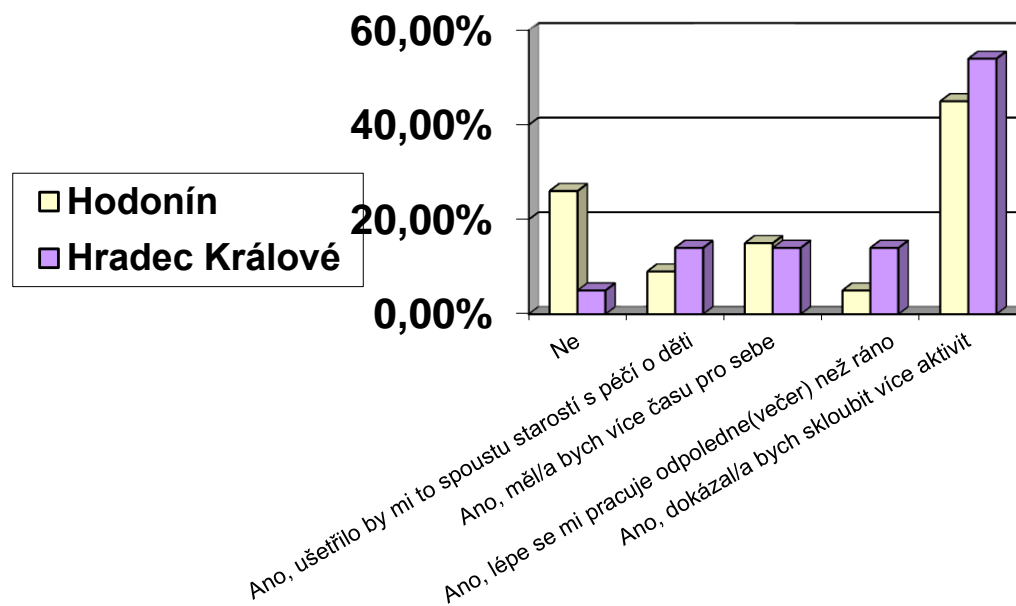
Tím, že by pracovníci z Hodonína měli zájem o benefit jako flexibilní pracovní dobu se potvrzuje myšlenka toho, že nepochopili co by bylo flexibilní pracovní dobou myšleno, viz. Jaké benefity zaměstnavatel poskytuje.

Firemní školka

Ti co děti nemají, nemají zájem ani o firemní školu, nicméně někteří přiznávají, že do budoucna by se jim tato možnost hodila a ušetřilo by jim to čas. Ti, kteří děti mají, by tuto možnost uvítali, ale pouze ti, kteří mají děti v předškolním věku, kdy přiznávají, že

by se dalo skloubit péče o dítě a práce lépe, hlavně kvůli dojíždění – vyzvedávání dětí ze školy a ranní příchod do školky.

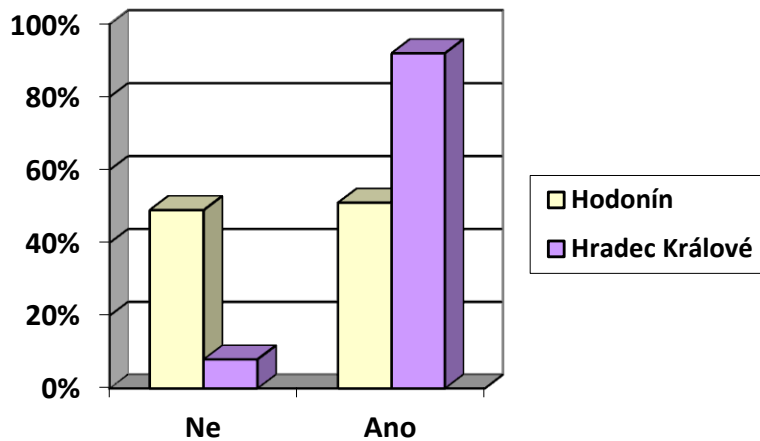
Uvítali byste si sami rozvrhovat svou pracovní dobu?



Graf 22: Zájem o pružnou pracovní dobu (Zdroj vlastní výzkum)

Většina lidí jednoznačně uznává, že mít volnou pracovní dobu, tzn. Rozvrhovat si ji sám, což slouží i k větší flexibilitě a kontinuitě služeb poskytovaných na pracovišti, je pro ně výhodné z několika důvodů.

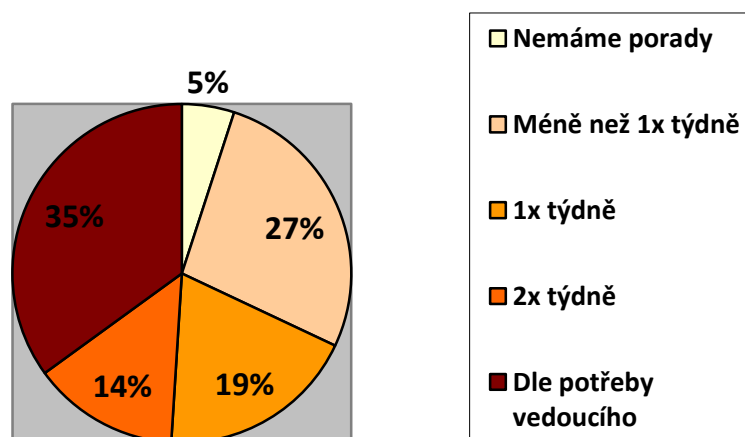
Máte zájem pro práci z domu?



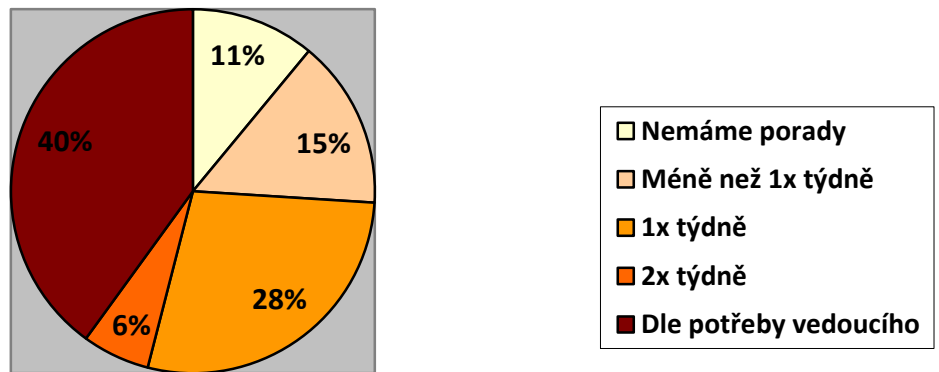
Graf 23: Zázemí pro práci z domu

Zde je vidět veliký rozdíl v možnostech zřídit si domácí pracoviště. Většina pracovníků z Hradce Králové je schopna zajistit si klidný pracovní kout, kde by mohli v klidu vykonávat pracovní činnost. Kdežto v Hodoníně je to asi jen polovina pracovníků. Je otázkou, zda jej vůbec chtějí vytvářet, práce z domu se bojí a chtějí raději zůstat pracovat v kanceláři.

Jak často máte porady



Graf 24: Četnost porad Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)



Graf 25: Četnost porad Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)

Porady týmu či pracovní skupiny by měly být vždy alespoň jednou týdně, pokud porady máte méně nebo vůbec je to chyba. Zde dělá tento problém celkem 31-32%. Možná by bylo dobré v tomto případě vyzkoušet, zda by pravidelné porady nevedly ke zlepšení produktivity pracovníku, zlepšení komunikace mezi pracovníky a jejich celkovému postoji k práci.

13.3. Shrnutí z rozhovorů

Dotazování

Lenka, 25 let, svobodná, bez dětí

Jakub, 28 let, ženatý, bez dětí

Taťána, 42 let, vdaná, 1 dítě

Petra, 43 let, vdaná, 2 děti

Martin, 33 let, ženatý, 1 dítě

- 1) Dovedete si představit způsob výkonu práce, který je v souladu s vaším rodinným životem?

Všichni dotazovaní již slyšeli o způsobu alternativních úvazků, protože na Městském Úřadě funguje projekt, který tento způsob zavádí do podmínek místních firem. Bohužel zde vidí v překážku v zavádění, který je zapříčiněn hlavně tím, že jsou státní správa a ne soukromá firma. Doufají však, že i postupem času se bude zavádět tento systém na Městském Úřadě v Hodoníně.

2) Máte dostatek volného času a času pro rodinu?

Většina pracovníků uvádí, že dostatek času nemá, ve větší části je to i kvůli dojíždění, které jim zabírá dost času, který by se dal využít právě času věnovanému rodině.

3) Jste motivováni k lepším pracovním výkonům?

Pracovníci uvádějí, že pracovní povinnosti, které vykonávají jsou povětšinou rutinní a dané, není zde tedy možnost k nějaké motivaci a vlastním nápadům, jen si musejí udělat, co musí. Což je ideální stav pro zavádění práce na dálku, rutinní činnost přes počítač, kterou jsou schopni zvládnout sami a myslím si, že v domácím prostředí by jim to šlo i lépe, protože se cítí být frustrovaní tím, že jsou zavřeni celé dny v kanceláři.

4) Cítíte se seberealizován – tedy jsou brány v potaz vaše nápady, kreativita a vzdělání?

Na většině těchto pozic není brán potaz pro nápady. Rutinní činnosti tyto možnosti nenabízejí. Spíše jiní pracovníci, kteří se zabývají projekty a rozvojem města jsou schopni si vymýšlet workshopy, které však berou vedoucí pracovníci v potaz, tudíž si myslí, že kdyby měli takovou činnost, určitě by jejich nápady byly brány v potaz, vedoucí je totiž novým nápadům nakloněn.

5) Jak je pro Vás časově a finančně náročné dojíždění do zaměstnání?

Polovina pracovníků dojíždí a polovina ne, tudíž někdo má výhodu, že mu cesta do práce trvá 10-15 minut pěšky, jindy pracovní dojíždí půl hodiny. Poté je tedy rozdíl i v ceně. Pro pracovníky, kteří dojíždění je práce z domu velká motivace, protože by jim to ušetřilo poměrnou část peněz, které by mohly využít na potřebnější věci či činnosti. U nedojíždějících pracovníků je menší motivace v práci z domu, protože vidí, že by to pro ně nebyla taková výhoda jako pro ostatní.

6) Uvítal/a byste jiné možnosti sladění pracovního a soukromého života a jaké?

I pracovníci kteří nemají děti by uvítali flexibilní pracovní dobu, protože mají plno volnočasových aktivit, který by se daly lépe skloubit i s časy přátel a mohli by tak trávit více času s přáteli, v případě rodičů, tak času s rodinou.

13.4. Analýza implementace - Lewinův model

13.4.1. Síly inicializující proces změny

Na základě analýz, které byly provedeny v předchozích kapitolách byly zjištěny skutečnosti, ze kterých vyplývá, že je nutná restrukturalizace podnikových procesů v oblasti personálního managementu. Jako nejvhodnější systém je brán nyní velice oblíbený a inovativní systém flexibilních úvazků.

Tímto systémem se vyřeší i spousta nedostatků, se kterými se firma potýká, a o zaměstnávání matek s dětmi, kterým to usnadní pracovní proces a firma se nebude muset potýkat s tak vysokou absencí těchto pracovníků nebo i těch, kteří se vzdělávají a dodělávají si studium, mohou si odpracovat všechnu část hodin, kterou je potřeba.

13.4.2. Síly působící pro plánovanou změnu

Dostatečné finanční prostředky

Vliv vedení společnosti

Vize vedoucích pracovníků

Sladění rodinného a pracovního života pracovníků

Ochota mladých zaměstnanců ke změně

Vhodné pracovní pozice k zavedení systému

Vzdělání zaměstnanci

Možnost nového a dalšího vzdělávání

13.4.3. Síly působící proti plánované změně

Časová náročnost implementace

Nepochopení systému pracovníky

Neochota přístupu k novému systému

Nekvalifikovaně provedené počáteční zavedení

Nemotivovaný zaměstnanci

Nefunkčnost pro všechny pozice

13.4.4. Identifikace agenta změny

Iniciátorem změny musí být klíčový pracovníci podniku, jinak nemá smysl systém vůbec zavádět. K tomu, aby se implementace změny povedla, je potřeba, aby tito klíčový zaměstnanci inicializovali interní analýzy podniku a identifikovat předběžné náklady implementace. Spolu s klíčovým vedením firmy je vybrán vedoucí jednotlivých úseků se svým výběrovým týmem, kteří se účastní pilotního projektu. Tito pracovníci musí být pečlivě vybráni k tomu, aby bylo vše pečlivě připraveno a na 100% plněno již od začátku implementace pilotního projektu. Zavádění v plné šíři se odvíjí od těchto poznatků počátků změny.

13.4.5. Identifikace intervenčních oblastí

Zásahy se budou týkat

- nastavení nových komunikačních toků
- změna HR procesů

Změna HR

Změní se celé vnitropodnikové pracovní a zaměstnanecké procesy. Lidé si musí uvědomit, že budou vykonávat stále tu stejnou práci ve stejné výši, jediné co se změní je způsob výkonu jejich práce. Je potřeba, aby to brali jako nenucenou změnu, která je vhodná právě pro ně a že se jejich životní úroveň může zlepšit. Ne sice platovým

ohodnocením, ale tím, že dokonale sladí svůj pracovní a rodinný život, nebudou muset hodiny dojížděním do práce, ušetří za dojíždění a nebudou se cítit stísnění v práci každodenní rutinou.

Nastavení nových komunikačních toků

K tomu, aby komunikace ve firmě dobře fungovala, je potřeba vytvořit pro pracovníky jednotnou komunikační strategii. Jako nejvhodnější se jeví aplikace od Googlu, a to Google apps. Jednak to může být doplňkový emailový klient ke stávajícímu firemnímu, ale lze zde pro rychlou komunikaci použít i chat, kde pracovníci vidí, kdo je online, zda pracuje doma či v kanceláři a je schopen odpovědět ihned, ne jako u emailu i do několika dní. Je to tedy efektivní řešení komunikačního problému. Další výhodou je sdílený online kalendář, kam se zaznamenává kdo, kde a kdy pracuje, schůzky s klienty či firemní porady. Další aplikací jsou například sdílené dokumenty, které lze bez nutnosti posílání emailu či přenášení na flash disk mít stále po ruce v cloudu. Lze i aby do dokumentu vstupovalo několik pracovníků a prováděli vzájemné korektury.

13.5. Intervence - vlastní změna

13.5.1 Fáze rozmrazení

Nejprve je potřeba uvolnit stávající pravidla. Tedy naučit pracovat s novým systémem pilotní pracovní skupinu. Je třeba nastavit nové procesy do všech uživatelských počítačů, na kterých pracovníci pracují, a to pro pracovníky pracující z domu na notebooky a pro pracovníky s flexibilní pracovní dobou do stolních počítačů, které zůstávají v podniku. IT technici musí projít jako první delším školením pro uživatelskou podporu systému. Poté jsou proškolení zaměstnanci na efektivní práci se systémem.

13.5.2. Vlastní změna

V případě, že zpětná vazba ze školení a prvního použití systému dopadla dobře, lze zavést pro celý podnik. Jsou vypracovány interní směrnice pro flexibilní úvazky a práci z domu a také pro ochranu dat a nastavení firemních komunikací. Tyto interní směrnice musí být pro celý podnik jednotné, lze je však mírně odlišit dle jednotlivých

oddělení či pracovních skupin, kdy se můžou na drobných odchylkách domluvit v rámci týmu. Vhodné je také vytvoření intraportálu, kde mohou zaměstnanci sídlet své zkušenosti a motivovat tak ostatní spolupracovníky k zavedenému systému, aby měli důvěru, že vše funguje. Lze zde sdílet také různé nápady či rady a také pracovní postupy, jak postupovat v určité rizikové či problémové situaci. Intraportál je vhodná uživatelská podpora, potřeba je pro něj moderátor, který bude stále aktualizovat příspěvky.

13.5.3. Fáze zamrazení

V této fázi je potřeba dostat kvalitní zpětnou vazbu a hodnocení zavedených požadavků, tak, aby bylo jasno, zda byl systém funkční a jsou s ním uživatelé spokojeni. Pokud by v této fázi nastal problém, je nutno přestavět celý systém, aby vše fungovalo ke spokojenosti a uspokojení požadavků, protože v této fázi jsou výsledky a procesy již zafixovány a zaužívané.

13.5.4. Verifikace

Abychom zjistili, zda požadovaný systém flexibilních úvazku vede ke spokojenosti zaměstnanců je jednoduchý, lze to zjistit i tak, že vidíme, kolik pracovníků se přidává k tomuto systému na základě referencí pilotního projektu, zpětnou vazbou či tím, že se nevracejí zpět do zašlých úvazků v kancelářích.

14 Návrhy řešení

14.1. Zlepšení pracovního prostředí

Mnoho lidí stále přemýšlí, jak lze zvýšit produktivitu zaměstnanců, vymýšlí různé změny pracovních postupů, obměnu pracovního kolektivu či sankce. Leckdy však stačí “pouhé” zlepšení pracovního prostředí. Píší pouhé, protože si pod tímto pojmem každý představí přestavění kanceláře, nicméně pravda je však jiná a pokud se chce změna pracovního prostředí předělat tak, aby opravdu byla změna pozitivní a sloužila ke zlepšení produktivní práce zaměstnanců a jejich celkové kondici a přístupu k práci.

14.1.1. Teplota a ovzduší

V případě teploty musíme brát v potaz zimní a letní období. V zimním období je potřeba topit, aby v kancelářích nebyla zima a nemusíme brát ani v potaz teplo produkované stroji. Kdežto v letním období je potřeba se zaměřit na teplo, které produkují kancelářské počítače, kopírka popřípadně jiné zařízení jako jsou kávovary aj. V tomto případě je vhodné zajistit údržbáře, který bude každý den kontrolovat teploty, jak se pohybují a dle přání pracovníků regulovat. Tato regulace je také upravena zákonem § 2 zákona č. 309/2006 Sb., kdy jsou tabulkově dané teploty, pod které nesmí teplota v kanceláři klesnout (nebo kterou teplotu nesmí překročit). Teplota v kanceláři je vymezena:

Práce vsedě s minimální pohybovou aktivitou (kancelářské administrativní práce, kontrolní činnost v dozornách a velínech), práce vsedě spojená s lehkou manuální prací rukou a paží, psaní na stroji, práce s PC, jednoduché šití, laboratorní práce, sestavování nebo třídění drobných lehkých předmětů. Optimální teplota je 22 stupňů Celsia, minimálně však 20 stupňů Celsia a maximálně pak 28 stupňů Celsia. (§ 2 zákona č. 309/2006 Sb.,)

Mnoho bolestí, které postihují pracovníky v kancelářích je způsobeno vzduchem. Mezi tyto patří hlavně bolest zad(průvan) či špatné a nedostatečné odvětrávání (bolesti hlavy) kdy v tomto případně rapidně klesá produktivita zaměstnanců. Dle výzkumu *Wargoocki&Wyon2006*, kteří zkoumali vliv ovzduší v Dánských školách usuzují, že se

pozornost a soustředěnost žáků rapidně zlepšila se správně odvětrávaným ovzduším ve třídách. Proto je určitá doložená domněnka, že správné odvětrávání pomůže i pracovníkům v kancelářích. Bylo by tedy vhodné navrhnout do kanceláří odvětrávací systém, který by však vyhovoval rozličným kancelářským prostorům (velikostně).

14.1.2. Náklady na zavedení tohoto opatření

Pořízení

Klimatizace včetně montáže a dopravy Klimatizace OlimpiaSplendidUnico 8,5 HP

Cena: 37 400 Kč x počet kanceláří

Provoz

Výkon chlazení i topení 2,1 kW, cena za 4,60 Kč, průměrná cena spotřeby energie za rok je 1460,00 kWh a cena 6570,00 Kč/rok.

14.2. Osvětlení

Na MěÚ jsou používány neonové zářivky, které jsou sice šetrné a dlouho vydrží, nicméně po delší době při zapnutém osvětlení mohou být celkem nepříjemné na oči, které poté mohou začít pálit a může se objevit i bolest hlavy. Bylo by vhodné zvážit vyměnit neonová světla za halogenová, která jsou více přirozenější, protože jsou podobná světlu dennímu.

14.2.1. Náklady

Cena za 2 trubice je 39 Kč Lineární halogen 500W 2ks 118mm. V kanceláři jsou většinou 3 světla, to znamená, že na jednu kancelář je potřeba 3 ks této sady což je 111 Kč.

14.3. Hluk

V případě Městského Úřadu se jedná o hluk, který je přirozený s chodem prostředí. To znamená, že je zde vždy mnoho lidí, kteří chodí na úřad něco vyřídit, takže tomuto hluku se nedá vyhnout. Nicméně si pracovníci na tento hluk nějak nestěžují, spíše jim vadí hluk od spolupracovníků hlavně v případě, kdy je v kanceláři více než 2 pracovníci (většinou jsou 3). Toto řešení je v návaznosti na flexibilní úvazky,

kde se dá vyhnout tomu, aby se v kanceláři kumulovalo více pracovníků najednou. O těchto úvazcích bude hovořeno v pozdějším návrhu řešení.

14.4. Prostředí

V prostorech Městského Úřadu jsou pouze kanceláře, kdy pro každých pár kanceláří je malá kuchyňka, kde je lednička, kam si zaměstnanci mohou odložit potraviny a varná konvice. V budovách nejsou žádné oddychové zóny, kde by si zaměstnanci v klidu sníst oběd, vypít kávu či si odpočinou o přestávce. Veškerou dobu a to jak pracovní, tak oddychovou tráví v kanceláři.

Oddychové zóny slouží k lepší koncentraci pracovníků, oddechu, pohovoření si s kolegy, což vše vede opět v vyšší produktivitě.

Jak tyto zóny vybudovat a navrhnout bychom se mohli inspirovat u firmy Plantronics z Velké Británie, která několik týdnů sbírala požadavky od svých zaměstnanců na zlepšení prostor, a to i v případě toho, jaké by jim vyhovovali stoly, židle atd. tak, aby se v práci cítili příjemně a měli pocit, že se musí cítit dobře, protože tam mají vše, co chtěli a potřebovali. Prostory byly rozděleny na 4 zóny, a to komunikace, spolupráce, koncentrace a odpočinek. Toto rozdělení považuji za velice efektivní i pro Městský Úřad Hodonín. Jednalo by se především o to, že v kombinaci s alternativními úvazky, by se dalo ze 3 budov, ve kterých aktuálně sídlí sestěhovat do jedné budovy, což by mělo větší uživatelskou přívětivost a lidé by nemuseli bloudit a vracet se, že nejsou ve správné budově (budovy jsou od sebe vzdáleny cca 5 minut chůze).

14.4.1. Návrh prostor

Komunikace - prostory, které by měli sloužit k setkávání se zákazníky, v našem případě s uchazeči, kteří si přichází na úřad pro radu či něco vyřídit. Efektivní je si v tomto případě domlouvat předem schůzky, což by se mělo dostat i směrem na veřejnost, aby si domlouvali pro vyřízení návštěvy a nechodili jak se jim zlíbí. Jinak jsou pracovníci stále rušeni od pracovních povinností a nikdy nic nedokončí tak jak by potřebovali. Je mnohdy těžké navázat tam, kde jsme skončili. Ideálně by bylo několik menších kanceláří, kde by měli zákazníci soukromí.

Spolupráce - prostory, které slouží k setkávání týmů či pracovních skupin. Je to místo, kde se realizují nápady a porady, tak, aby je nikdo nemohl rušit. Tato místnost by měla být pod systémem rezervací, aby se nestalo, že si dva týmy domluví pracovní poradou či jinou aktivitu na stejný termín. Ideálně 2-3 buňky pro tyto meetingy.

Koncentrace - menší prostory, avšak časově omezeny, aby zde pracovníci netrávili většinu času. Sloužit by měli primárně k tomu, kdy se pracovník potřebuje koncentrovat na daný problém. Platí zde pravidlo, že je tato místnost bez telefonu a kdo se právě zde nachází, nesmí být nikým zvenku rušen. Proto to časové omezení. Tato místnost by neměla podléhat časové registraci, ale být volně k dispozici, protože nikdo předem neví, jestli bude řešit důležitý problém, na který potřebuje klid.

Odpočinek - takzvané oddychové zóny, kde si může pracovník v klidu sníst oběd, vypít kávu či jen tak poklábosit s kolegy. Nemá poté tak pocit, že se stále nachází na jednom místě, kde ho obtěžují pracovní problémy i při obědě či oddechu, tak, jako když obědvá u pracovního stolu.

Tím, že se všichni pracovníci přesídlí do jedné budovy vznikne také více pracovního času, kterému pracovníci věnují reálné práci než neustálým přecházením mezi budovami.

Budeme počítat pouze s jednou budovou, kde by se přemístili všichni pracovníci z ostatních budou. Bylo by potřeba, aby kanceláře, kde sídlí jednotliví pracovníci prošly náročnější stavební rekonstrukcí.

14.4.1.1. První patro

První patro by sloužilo jako kanceláře pro pracovníky, které by potřebovali, aby byli z malých kanceláří, kde sídlí jeden pracovník se přestavěly ve větší pro 5-6 pracovníků, klidně i více. Vznikl by tak prostor, kde by byly pracovníci, kteří mají pevný pracovní stůl (ti, kteří by nevyužívali alternativních úvazků) další kanceláře by sloužili jako kanceláře "všech" a podléhali by rezervovacímu systému, kde by měl v daný den pracovník svůj stůl.

S tímto souvisí, kde by si dokládali své věci. Na to by byl vytvořen prostor na uzamykatelné skřínky pro zaměstnance k odkládání osobních věcí.

Na stolech by pro pracovníky, kteří nevyužívají alternativních úvazků zůstaly stolní počítače. P

V tomto patře by potom vznikla i zóna komunikace. Vzniklo by asi 14 kanceláří pro celkem po 6-ti pracovnících.

14.4.1.2. Druhé patro I. část

V druhém patře v první části se nachází zasedací místnost velká, zasedací místnost malá a kancelář tajemnice plus 2 samostatné kanceláře. Zasedací místnost velká by zůstala zachována, protože slouží pro případy zastupitelstva stejně tak s kanceláří tajemnice a ze zbylých dvou kanceláří by se vytvořila kancelář pro starostu Města. Tajemník a starosta by měli být v bezprostředním kontaktu kvůli efektivní komunikaci, tudíž by neměli sídlit v různých budovách.

14.4.1.3 Druhé patro II. část

Zde by vznikly zóny odpočinek, koncentrace a spolupráce.

V zóně odpočinku by bylo potřeba vybudovat velkou kuchyňku, kde by si mohli pracovníci sednout a v klidu si sníst oběd(svačinu), popovídat si s kolegy anebo si jen tak na chvíli v pauze sednout. Je to daleko efektivnější než když si popovídají na chodbě či obědvají u pracovního stolu. Psychicky to není forma odpočinku.

Zóna koncentrace by byly 3 malé místnosti s otevřeným vchodem, kdy by každý viděl, že tam někdo je a nemají dovnitř chodit.

Zóna spolupráce - Místnosti pro setkávání pracovních skupina týmů. Celkem by to byly 3 místnosti. V každé místnosti by byl kulatý stůl pro efektivní spolupráci týmu, cca 10 židlí, flipchart a velká nástěnka.

14.4.1. Náklady

Rozpočet byl sestavován na základě konzultací s referentem investiční výstavby města Hodonín.

Tabulka 4: Rozpočet hlavní stavební práce (Zdroj vlastní výzkum)

Hlavní stavební práce	
1) Zemní práce	65 000 - 80 000 Kč
2) Vodorovné konstrukce	5 000 - 10 000 Kč
3) Úpravy povrchů vnitřní	15 000 - 20 000 Kč
4) Podlahy a podlahové konstrukce	80 000 - 90 000 Kč
5) Výplně otvorů	2 000 - 3 000 Kč
6) Lešení a stavební výtahy	5 000 - 7 000 Kč
7) Dokončovací konstrukce pozemních staveb	40 000 - 50 000 Kč
8) Bourání konstrukcí	20 000 - 25 000 Kč
9) Staveništní přesun hmot	35 000 - 45 000 Kč
10) Sanace vlhkosti	260 000 - 280 000 Kč
11) Přesuny suti a vybouraných hmot	60 000 - 70 000 Kč

Tabulka 5: Rozpočet pomocné stavební práce (Zdroj vlastní výzkum)

Pomocné stavení práce	
1) Izolace proti vodě	10 000 - 15 000 Kč
2) Izolace tepelné	20 000 - 25 000 Kč
3) Ústřední vytápění	15 000 - 20 000 Kč

4) Konstrukce truhlářské	15 000 - 20 000 Kč
5) Konstrukce zámečnické	70 000 - 75 000 Kč
6) Nátěry	15 000 - 20 000 Kč
7) Malby	10 000 - 12 000 Kč
8) Nábytek	650 000 - 700 000 Kč

Tabulka 6: Rozpočet montážní práce (Zdroj vlastní výzkum)

Montáž	
1) Elektromontáž	35 000 - 40 000 Kč
2) Montáže vzduchotechnických zařízení	20 000 - 25 000 Kč

Tabulka 7: Rozpočet celkem (Zdroj vlastní výzkum)

Celkem	1 447 000 - 1 632 000 Kč
Celkem s DPH	1 736 400 - 1 958 400 Kč

Jelikož vznikne asi 30 kanceláří, které nebudou využity, dá se je pronajmout komerčně. Jednak by se tak zaplatily náklady na přestavbu jedné budovy a za druhé by mohlo město získat po splacení nákladů na restrukturalizaci peníze do rozpočtu města. Průměrná cena kanceláře o velikosti 40m² je v Hodoníně přes 4 000 Kč. Kdyby město pronajímalo nově uvolněné prostory levněji, například za 4000 Kč, jistě by se kanceláře obsadily, protože by byly cenově dosti zajímavější. Přínos by pak byl 30 kanceláří x 4000 Kč, což je 120 000 Kč měsíčně. Takto by byla návratnost investice do přebudování prostor splacena do 2 let, maximálně 3 let, kdy je zahrnuto i riziko neúplné obsazenosti kanceláří.

14.2. Práce matek na MD a jejich postupný návrat do zaměstnání

Rodiče, kteří z firmy odcházejí na mateřskou dovolenou jsou většinou zcela izolováni od děje ve firmě, změny firemních procesů a obměny zaměstnanců. Je pro ně tento návrat do práce velmi těžký, složitý a často trvá i několik měsíců než se zapracují, protože mají stále “vžité” staré pracovní postupy, staré technologie a staré procesy, kdy je to pro ně obrat a nedokáží zpracovat, že se toho mohlo tolik změnit. Člověk změnu nevnímá pokud je její součástí a postupně dokáže změny vstřebat. Proto je důležitý kontakt s rodiči na mateřské dovolené. nechat je pracovat alespoň na částečný úvazek, aby byli schopni sledovat všechny změny ve firmě. Ideální jsou půl úvazky, kdy je zaměstnanec dopoledne ve firmě a v kombinaci s prací na dálku lze tuto změnu zcela vstřebat a návrat rodičů do zaměstnání je naprosto plynulý.

14.2.1 Náklady

Náklad zde vzniknout může a nemusí. Již jsem slyšela několik případů, kdy matky docházeli do firmy jednou týdně zdarma, za účelem sebezdokonalování a vykonávali tak činnosti bez nároku na plat. To bylo však v případě, že byli spíše zajištěny. Takže nám může vzniknout náklad, a to plat maminky, který je ovšem malý a pokud by byl sepsán dohodou o provedení práce či pracovní činnosti na určitý počet hodin nemusel by zaměstnavatel odvádět ani zdravotní a sociální, ale pouze hodinovou mzdu pracovnice.

14.3. Zlepšení komunikace

Jelikož jsou pracovníci v jednotlivých kancelářích více méně celý den, buď sami nebo po 3 pracovnících moc nepřicházejí do styku s jinými pracovníky a nemohou tak efektivně komunikovat a spolupracovat. Vznikají zde poté problémy například v projektech, které má každý odbor svůj a díky tomu, že se neznají a nespolečně uniká zde velice výrazně potenciál projektů, který by v kooperaci mohl mít neočekávané výsledky. Proto by bylo potřeba být zapojen a angažován ve všech aktivitách, které se úřadu týkají. Bylo by vhodné pořádat porady ne jednotlivých odborů, ani jednotlivých vedoucích, ale všech pracovníků dohromady. Tak lze nejlépe zeefektivnit komunikaci, dozvědět se o nových projektech a možnosti spolupráce v klíčových aktivitách. Vhodné

by taky bylo mít jednoho pracovníka, který by byl střežou pro všechny tyto činnosti a koordinoval by spolupráci jednotlivých oddělení a projektů, což by bylo neefektivnější řešení, které by každý brzo pocítil. Bylo by to s přesahem přes městský úřad, protože projekty, které jsou v realizaci jsou především pro lidi - občany a tím, že by bylo možné činnosti uvnitř úřadu takto dobře koordinovat, mělo by to velice pozitivní dopad a hlavně dle mého mínění i rychlý a účinný na občany Hodonína.

14.3.1. Náklady

Porady všech pracovníků Městského úřadu 1x měsíčně - zdarma - konáno v prostorách MěÚ

Koordinátor zastřešující aktivity MěÚ 25 000 Kč/ měsíčně (SP a ZP zahrnuto)

14.4. Školení a semináře

Zaměstnavatel má povinnost školit zaměstnance dle zákonů, a to

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), § 31 Povinnosti podnikatele, odst. 19, ve znění pozdějších předpisů.

Toto jsou však povinná školení, které musí zaměstnanec splnit, ale nesouvisí až tak s jeho vzděláváním, které je pro něj i pro podnik důležitější. Většinou by to mělo zajišťovat personální oddělení, ale to se v České republice děje pouze v nadnárodních firmách, které berou personální oddělení v potaz jako strategického partnera a ne pouze jako "administrativu".

Je nutno si uvědomit, že investie do vzdělání zaměstnanců je jednou z nejpovolanějších, a to hlavně z toho důvodu, že dokáží lépe obstát v konkurenčním prostředí a poskytovat kvalitní služby. Je nutno se starat o odborný růst svých

zaměstnanců, i oni sami poté pocítí, že jsou “lepší”, protože i na vrcholku Maslowovi pyramidy je potřeba seberealizace.

Školení by měla být vybírána ve spolupráci zaměstnance se zaměstnavatelem. Musí odpovídat tomu, co firma potřebuje, aby zaměstnanec uměl, ale zároveň musí mít zaměstnanec zájem o dané téma a zdokonalovat se v něm. Jinak jsou tato školení bezcenná.

Školení se dají dělat buď fyzická nebo online, přes takzvané webináře. Webinář je online forma školení, kdy na druhé straně sedí lektor, který k Vám v reálném čase mluví a vy jste schopni mu přes chat pokládat otázky, takže je to úplně to stejné jako fyzické školení, jen s tím rozdílem, že jej můžete sledovat z pohodlí své kanceláře či domu. Výhodou je, že jsou oproti fyzickému školení levnější, protože neplatíte pronájem prostor, občerstvení a ani dojíždění pracovníků na školení. Samozřejmě to šetří i pracovníkův čas a zaměstnavatelům peníze.

Z webinářů jde poté k rukou zaměstnavatele i videozáznam, tudíž si můžou v případě nejasností pustit školení znovu a informace si připomenout. Proto jsme pro školení pracovníků MěÚ Hodonín zvolili pouze školení přes webináře, protože je několikanásobně výhodnější.

Novými metodami ve vzdělávání jsou:

- coaching - kdy je pracovník motivován a podněcován k žádoucímu výkonu ze strany vzdělavatele. V našem případě by měl být takovým couchem vedoucí každého odboru a umět správně motivovat své podřízené.

- mentoring - je obdobný koučingu, s tím, že si spíše pracovník “chodí” pro rady a konzultuje s mentorem pracovní postupy a metody zlepšování. Rozdíl je v tom, že si mentora vybírá. Vybírá si ho dle toho kdo je zkušenější i osobně sympatičtější. V tomto případě nelze tedy jednoznačně určit pracovníka jako u koučingu.

14.4.1. Náklady

Oproti fyzickému školení, je zde cena třetinová, proto by se dalo využít více oblastí k proškolení, což zase výrazně zlepší kvalitu, ale cena zůstává stejná. Cena fyzického školení je 10 000 - 12 000 Kč na pracovníka. Celkem je potřeba proškolit 14 vedoucích pracovníků, tj. 140 000 - 164 000 Kč. Školení jak být správným koučem a mentorem - pro vedoucí pracovníky - cena 3000 Kč na jednoho pracovníka. Celkem by bylo proškoleny 14 vedoucích pracovníků, cena 42 000 Kč. Již zde je úspora viditelná. Webinářová školení jak pracovat z domu, pochopení úskalí a pravidel - pro zaměstnance úřadu by bylo vhodné využít fyzická školení, kterých by bylo celkem 5 a pokrývaly by i počítačové dovednosti - cena těchto 5-ti školení pro zaměstnance by byla 107 250 Kč.

Jak lze vidět, pro školení celého systému je pro všechny zaměstnance na úrovni nákladů, které by bylo jinak vynaloženo pouze pro vedoucí pracovníky.

Nejsou kalkulována školení povinně daná zákonem, ale školení rozvíjející osobnost pracovníka.

14.5. Zavedení flexibilní pracovní doby

Zavedení flexibilní pracovní doby by mělo to za účinek, že pracovníci by se necítili tolik svázáni pevnou pracovní dobou, ale měli by určitý pocit volnosti. V návrhu řešení a flexibilní pracovní dobu, by měla být stanovena základní pracovní doba, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti, dejme tomu od 10 do 14 hod. Kdy začne a kdy skončí už je poté jeho volba.

14.5.1. Modelový příklad 1

Matka s dítětem ve školce, dítě musí být ve školce v 8 hodin a vyzvednout si ho musí nejpozději do 4. Což bývá problém, kdy i její pracovní doba je od 8 hod do 16 hod vyjma přestávky na oběd, kterou jsem v tomto případě nepočítala. Rána bývají hektická, aby stihla dítě vypravit do školky a aby ona sama stihla přijít do práce na 8 hodin, takže vstávají poměrně brzo a mnohdy není čas se ani v klidu nasnídat. Jak by matce ulehčilo, kdyby nemusela být v práci na 8.30 či 9 hodin?

Mohli by s dítětem vstávat později v klidu se nasnídat a do školky přijít přesně na 8 hodin, přičemž by se matka v klidu a pohodí dopravila do práce. V tomto případě je poté vhodná kombinace s prací z domu, kdy při vyzvednutí odpoledne by si matka mohla dopracovat chybějící hodiny doma a nemusela by se vracet zpět do práce.

14.5.2. Modelový příklad 2

Pronajímáte byt. Zájemci se Vám ozývají každý den, ale nemůžete si brát kvůli každému jednomu půl dne dovolenou a je velice obtížné věci zkoordinovat spolu s lidmi, aby vše vycházelo do jednoho či dvou dnů. Při flexibilní pracovní době není problém si od 9 do 10 udělat schůzku s prohlídkou pronajímaného bytu, vrátit se do práce a další prohlídku mít již domluvenou na 14-15 hodin, přičemž se pak v klidu vrátím do práce a zůstanu zde dýl, abych si hodiny odpracoval, ale ušetřil jsem tak například celý den dovolené nebo jsem nepřišel o potenciálního nájemníka v rámci nezkoordinování času prohlídky.

Pokud by měli manažeři pocit, že neví, kde se právě pracovníci nacházejí, měli by mít online kalendář, kdy bude na každý den vypsáno od kdy do kdy jsou v kanceláři, takže je jasné vidět, kdy se v kanceláři pracovník nachází. Je důležité si uvědomit, že tento pracovník stále odvádí stejné ne-li větší a kvalitnější množství práce i když není v kanceláři 8 hodin v kuse, ale 8 hodin po částech, což by mělo mít naopak pozitivní vliv na to, že se necítí být celý den pouze mezi 4 stěnami, ale při řešení úkolu si odskočí, což má mnohdy pozitivní efekt - přestane na problém myslet a jakmile se k němu vrátí, hned se mu zdá jasnější.

14.5.3. Náklady

System flexibilní pracovní doby by jako náklad zahrnoval pouze synchronizaci kalendáře a s čipovačem se jmény na stránkách města, která by ukazovala na internetu přítomnost či nepřítomnost zaměstnance na pracovišti. Kalendáře se dají nasyntchronizovat přes Google aplikace, kdy cena je asi 8 dolarů na měsíc na pracovníka, spolu i s dalšími aplikace o kterých bylo hovořeno dříve.

14.6. Částečná práce z domu

Na Městském Úřadě v Hodoníně se nachází mnoho pracovních pozic, které bych vyhodnotila jako určitě vhodné pro zavedení práce z domu. Některé pozice by tomu vyhovovaly na 1 den práce doma, jiné klidně i na 3 dny práce z domu. Záleží pouze na domluvě se zaměstnavatelem, jak se k tomu staví on a jak by to ovlivnilo spolupracovníky. V tom, jak moc vhodná je pozice pro práci z domu a na kolik dní slouží evaluační dotazníky, kde se zachycují jednotlivé činnosti za den, jaké předměty výkonu činnosti potřebujete a také, zda k tomu potřebujete jiný lidský faktor (vedoucího, kolegu). Příklad evaluačního dotazníku

Po vyhodnocení se stanoví, které pracovní postupy lze vykonávat z domu a které by byly vykonávány pouze z kanceláře. Pokud se zaměstnanec i zaměstnavatel dohodnou na podmínkách/ani jedna strana nesmí být k ničemu nucena/ lze zavést částečnou práci z domu. Je však nutno také vyhodnotit domácí pracoviště, aby vyhovovalo požadavkům BOZP. K tomu může sloužit další evaluační dotazník, který bude doplňkem k dodatku pracovní smlouvy o práci z domu. V evaluačním dotazníku zaměstnanec ohodnotí a vyplní například, že židle vyhovuje, pracovní stůl, osvětlení, a podobné věci, aby si poté případně nemohl stěžovat na bolest zad díky nevhodné pracovní židli v domácí kanceláři.

S prací z domu souvisí také bod číslo 1, a to úprava pracovního prostředí, kdy by pracovník neměl ani svůj stůl a počítač (notebook) by měl jak na práci z domu, tak na práci v kanceláři. Řeší se tím tak ekonomické faktory na vytápění a nákladovost budov.

14.6.1. Rozpočet

Dle činností by bylo pro pilotní projekt vybráno 20 pracovníků města, rozpočet bude sestavován pro tento pilotní plán, s tím, že při implementaci v plném rozsahu by bylo dodrženo daného rozpočtu poměrně. Pro zavedení práce z domu by stačilo pořídit 20 notebooků, při průměrné ceně 15 000 Kč na 1 pracovníka. Celkem by to bylo 300 000 Kč.

Tato investice by se dala pořídit i z výzvy Evropského sociálního fondu, kdy by mohla být výzva pro státní správu ve směru zkvalitňování poskytovaných služeb ve státní správě. Investice by byla poté návratná formou zálohových dotací.

Dalším nákladem by byl systém synchronizace čipovačů s tím, že by zde přibyla kontrolka "práce z domu".

Závěr

Diplomová práce měla za cíl zanalyzovat a navrhnout efektivní řešení v oblasti sladování pracovního a rodinného života ve vybrané organizaci. Nejprve byla provedena analýza interních dokumentů, a to interních směrnic pro poskytování benefitů. Dále bylo analyzováno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynuly závěry, které lze pokládat za směrodatné. Výzkum ukázal, že zde neexistuje možnost sladování pracovního a rodinného života i když by měli pracovníci o systém alternativních úvazků zájem. Největším problémem je zde nezájem vedení o změny. Nicméně i když je to organizace státní správa, kde je těžší plánovat změny, než v soukromém podniku tato možnost zde legislativně je. Důkazem je porovnání s jiným útvarem státní správy, který systém pro sladování rodinného a pracovního života zavedl, takže zde je reálná možnost implementace. Důležitá je však iniciativa a dlouhodobý přístup. Pro zkvalitnění výzkumu a lepší pochopení otázek dotazníkového šetření a přístupu k alternativním úvazkům ze strany zaměstnanců byly provedeny semistrukturované rozhovory s 5-ti pracovníky.

Doporučení na základě tohoto výzkumu bylo provedeno několik opatření, které by mohly v tomto případě zlepšit sladování pracovního a rodinného života vzhledem k podmínkám v organizaci. Mezi tyto návrhy patřily změna pracovního prostředí, pružná pracovní doba, zlepšení komunikace v organizaci a práce z domu. K těmto návrhům byl také vytvořen rozpočet výše investic.

Vzhledem k tomu, že jsem mohla být v organizaci fyzicky přítomna a viděla jsem podmínky a postoje zaměstnanců, pokud by se našel vedoucí pracovník, který by se implementace návrhů chytl a více je specifikoval na dané pozice, lze bez problémů tyto návrhy do podmínek organizace zavádět, s ohledem na udržitelnost a dlouhodobý přístup je nutno volit pracovníka, který je motivován a pracuje na pracovní pozici delší dobu, aby znal všechny procesy, pracovní postupy a předměty činností pracovníků a procesů.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- 1) APERIO, 2012. Lidé jsou to nejcennější, co máte: *Prorodinná opatření ve firmách*. Praha: Tiskárna Daniel s.r.o. ISBN 978-80-904301-1-2.
- 2) CARNEIS, M. B., GETZ, I., *Svoboda v práci*. People comm, 2013. 344 s. ISBN: 9788090489073.
- 3) FIALOVÁ, E., ŠTĚPÁNKOVÁ, M., et al. *Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender studies, o.p.s., 2010. 62 s. ISBN 978-80-86520-33-9.
- 4) FRIED, J., HEINEMEIER HANSSON D., *Práce na dálku zn. kancelář zbytečná*. Jan Melvil Publishing, 2014. 248 s. ISBN: 978-80-87270-99-8.
- 5) KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- 6) KŘÍŽKOVÁ, ALENA, PAVLICA, KAREL. 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.
- 7) MIKULÁŠTÍK, M., *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing a.s., 2006. 251 s., ISBN 80-247-1217-2.
- 8) RAIS, K., SMEJKAL, V., 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: GradaPublishing. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

9) RAŠTICOVÁ, M., *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

10) SEIWERT, L. J., TRACY, B., *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011. 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

11) WALKER., A. J. a kol., *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

12) MAYLOR, H., BLACKMON, K., *Researching Business and Management*. London: Palgrave Macmillan, 2005. 466 s. ISBN-13: 978-0-333-96407-0.

Elektronické zdroje

1) GILAROVÁ, Radomíra. Metodika flexibilní formy práce. *Flexibilní pracoviště* [online]. 2004, č. 910, s. 171 [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf

2) MARTOCH, Michal. Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost své organizace. *Www.pracenadalku.cz* [online]. 2012, č. 1, s. 143 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/prace-na-dalku-web-pdf.pdf>

3) KOORDINAČNÍ CENTRUM PRACUJTE NA DÁLKU HODONÍN. *Metodika zavádění práce na dálku*. Hodonín [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://pracujtenadalku.hodonin.eu/zamestnavatele/cesta-k-uspechu-metodika>

4) MACHOVCOVÁ, K. 2010. *Sladování práce a rodiny: možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele. Zpráva z kvalitativního šetření*. [online]. [cit. 15.4.2014]. <http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/Sla_ov_n__pr_ce_a_rodiny_mo_nosti_a_perspektivy_pro_zam_stnavatele.pdf>

5) Mateřská, rodičovská a práce [online]. 2011 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:
<http://www.materskarodicovska.cz/>

6) WORKLIFEBALANCE.COM., 2003. WorkLifeBalance.com: *The Leader in Dual Purpose Learning* [online]. Atlanta, Georgia, ©2003 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:
<<http://worklifebalance.com/>>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví a věk respondentů (Zdroj vlastní výzkum)	64
Tabulka 2: Zájem o benefity (Zdroj vlastní výzkum)	76
Tabulka 3: Zájem o benefity (Zdroj vlastní výzkum)	77
Tabulka 4: Rozpočet hlavní stavební práce (Zdroj vlastní výzkum)	91
Tabulka 5: Rozpočet pomocné stavební práce (Zdroj vlastní výzkum)	91
Tabulka 6: Rozpočet montážní práce (Zdroj vlastní výzkum).....	92
Tabulka 7: Rozpočet celkem (Zdroj vlastní výzkum)	92

Seznam grafů

Graf 1: Podíl mužů a žen Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)	63
Graf 2: Podíl mužů a žen Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)	63
Graf 3: Věkové rozložení respondentů Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum).....	64
Graf 4: Věkové rozložení respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)	65
Graf 5: Vzdělání respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)	65
Graf 6: Vzdělání respondentů Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum)	66
Graf 7: Pracovní pozice respondentů Hodonín (Zdroj vlastní výzkum).....	66
Graf 8: Pracovní pozice respondentů (Zdroj: Vlastní výzkum).....	67
Graf 9: Délka pracovního týden (Zdroj vlastní výzkum)	67
Graf 10: Četnost řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu (Zdroj vlastní výzkum).....	68
Graf 11: Četnost příchodů do práce v nemoci (Zdroj vlastní výzkum).....	69
Graf 12: Sladování práce a rodiny (Zdroj vlastní výzkum)	70
Graf 13: Sladování práce a volného času (Zdroj vlastní výzkum).....	70
Graf 14: Pracovníci, kteří jsou rodiči (Zdroj vlastní výzkum).....	71
Graf 15: Délka pracovního poměru na současné pozici (Zdroj vlastní výzkum)	72
Graf 16: Procento práce přesčas (Zdroj vlastní výzkum)	72

Graf 17: Psychické vyčerpání Hradec Králové	73
Graf 18: Psychické vyčerpání Hodonín (Zdroj vlastní výzkum)	73
Graf 19: Produktivita práce (Zdroj vlastní výzkum).....	74
Graf 20: Samostatnost při řešení problémů (Zdroj vlastní výzkum)	75
Graf 21: Spokojenost s benefity (Zdroj vlastní výzkum).....	76
Graf 22: Zájem o pružnou pracovní dobu (Zdroj vlastní výzkum)	78
Graf 23: Zázemí pro práci z domu	79
Graf 24: Četnost porad Hradec Králové (Zdroj vlastní výzkum).....	80
Graf 25: Četnost porad Hodonín (Zdroj vlastní výzkum).....	80

Přílohy

Seznam příloh

1)Dotazník

2) Otázky k rozhovorům

3) Analýza FMEA

1) Dotazník

Jste *

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk? *

- 0-25
- 25-35
- Možnost 35-45
- 45-55
- 55-65
- Více než 65

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní škola
- Střední odborné učiliště
- Střední odborná škola
- Gymnázium
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

Máte děti? Pokud ano, kolik? *

- Nemám děti
- Ano, jedno
- Ano, dvě
- Ano, tři
- Ano, více než tři děti

Jak dlouho pracujete na současné pozici? *

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více než 5 let

Pracujete přesčas? *

- Ne
- Ano, ale méně než 3 hodiny týdně
- Ano, 3-5 hodin týdně
- Ano, více než 5 hodin týdně

Jaká je Vaše pracovní pozice? *

- Vedoucí pracovník
- Administrativní pracovník
- Odborný pracovník
- Asistent
- Jiné

Vyčerpává Vás vaše práce? *

- Ne
- Ano, především psychicky
- Ano, především fyzicky
- Ano, fyzicky i psychicky

Je pro Vás práce příliš zatěžující? *

Stres, nezvládnutí všech úkolů, apod

- Ano
- Ne
- Někdy

Dokážete ve svém volném čase „vypnout“ a přestat myslet na práci? *

- Ano, hlavně když jsem s rodinou
- Ano, pokud zrovna neřešíme závažný problém
- Ne, práce mě permanentně stresuje
- Ne, stále myslím na to, co je potřeba udělat

Jak často se na Vás kolegové obrací s pracovními záležitostmi i mimo vaši pracovní dobu (dovolená, u lékaře, na paragrafu, po konci pracovní doby, ...) *

- Méně než jednou týdně
- 1-2 krát týdně

- 2-3 krát týdně
- Více než 3x týdně

Chodíte do zaměstnání, i když se necítíte zcela dobře, či pokud jste nemocní *

- Ne
- Ano, většinou
- Ano, výjimečně
- Ano, pouze pokud je to nevyhnutelně nutné

Dokážete zadané problémy řešit sám/sama nebo potřebujete pomoc kolegů *

- Vše dokážu zpracovat sám/sama
- Asi v ¼ případů potřebuji pomoc kolegů
- Asi v ½ případů potřebuji pomoc kolegů

Cítíte, že jste produktivní nebo máte ve své práci ještě rezervy? *

- Cítím, že pracuji na 100%
- Nepracuji úplně tak, jak bych mohl/a, protože se mi nechce
- Nepracuji tak jak bych mohl/a, protože nepocítuji, že je to potřeba
- Nepracuji na 100%, protože nemám tolik práce, aby vystačila na celou pracovní dobu

Kolikrát do týdne máte porady pracovní skupiny (týmu) *

- Nemáme porady
- Méně než 1x týdně
- 1x týdně
- 2x týdně
- Dle potřeby vedoucího

Potřebujete k výkonu své práce vybavení, které je dostupné pouze v sídle zaměstnavatele? (nepřenosný software, mnoho papírových dokumentů, ...)

Pokud ano, prosím, napište jaké

Trávíte s rodinou dostatek času? *

- Ne
- Ano, mně to stačí, rodině ne
- Ano, rodině to stačí, mně ne
- Ano, obě strany jsou spokojené

Máte dost času, na své vlastní zájmy? *

- Ne
- Ano, bez problémů
- Ano, ale musím obětovat čas s rodinou či přáteli
- Ano, ale představoval/a bych si času více

Nabízí Vám zaměstnavatel nějaké benefity? *

- Ne
- Ano a vyhovují mi
- Ano, ale nevyhovují mi

Jaké Vám zaměstnavatel poskytuje benefity? Můžete vybrat více možností *

- Stravenky
- Závodní stravování
- Příspěvek na dopravu
- Firemní telefon
- Penzijní pojištění
- Jazykové kurzy
- Flexibilní pracovní dobu
- Poukázky na masáže
- 5 týdnů dovolené
- Jiné:

O jaké benefity byste měli zájem? *

Uvítali byste zaměstnaneckou firemní školku? *

- Ne
- Ano, ušetřilo by mi to čas
- Ano, mohla bych vidět o přestávce své dítě (děti)
- Jiné:

Uvítali byste možnost rozvrhnout si svou pracovní dobu? *

- Ne
- Ano, ušetřilo by mi to spoustu starostí s péčí o děti
- Ano, měl/a bych více času pro sebe
- Ano, lépe se mi pracuje odpoledne(večer) než ráno
- Ano, dokázal/a bych skloubit více aktivit

Máte zázemí pro práci z domu? *

- Ne
- Ano, rodina mě podporuje a mám pracovní kout, dostatek soukromí, kde bych nebyl/a rušen/a

Kolik hodin průměrně trávíte v zaměstnání? *

- 1-20 hodin týdně
- 20-30 hodin týdně
- 30-40 hodin týdně
- 40-45 hodin týdně
- Více než 45 hodin týdně

Inspirováno SEIWERT, 2011 a vlastní tvorba.

2) Otázky k rozhovorům

1. Demografické údaje, pohlaví, věk, počet dětí a jejich věk, vzdělání
2. Dovedete si představit způsob výkonu práce, který je v souladu s vaším rodinným životem?
3. Máte dostatek volného času a času pro rodinu?
4. Jste motivováni k lepším pracovním výkonům?
5. Cítíte se seberealizován – tedy jsou brány v potaz vaše nápady, kreativita a vzdělání?
6. Jak je pro Vás časově a finančně náročné dojíždění do zaměstnání?
7. Uvítal/a byste jiné možnosti sladění pracovního a soukromého života a jaké?

3) Analýza FMEA

Subproces	Atribut	Potencionální chyba	Příčina chyby	Možné následky chyb	Preventivní opatření	Pravděp. výskytu	Význam	Odhalitelnost	RPN	Nápravná opatření	Pravděp. Výskytu	Význam	Odhalitelnost	RPN	
Úvodní příprava	Lidé	Špatný návrh	Nekvalifikovaná osoba	Nepovolení stavby	Kontrola více pracovníky	2	8	5	80	Vícenásobná kontrola	1	8	2	16	
		Nespolehlivý pracovníci	Špatné výběrové řízení	Nevhodné a pomalé provedení práce	Nábor přes personální agentury	5	8	5	200	reference minulých zaměstnavatelů	2	8	2	32	
		Nekvalifikování pracovníci	Špatné výběrové řízení	Nekvalifikované provedení práce	Vyšší nároky	5	8	5	200	prokázání kvalifikace	1	8	2	16	
		Malý počet prac.	Vysoké nároky na pracovníky	nedosažení požadované ho termínu konce stavby	zajištění pracovníků přes úp	4	9	3	108	Náborový zaměstnanec	2	9	1	18	
		Fluktuace	Nizké pracovní ohodnocení	nedosažení požadované ho termínu konce stavby	Správné ohodnocení pracovníka	3	7	3	63	Sledování mzdových ukazatelů pro dané práce	1	7	1	7	
		Nizká produktivita	Špatní pracovníci	nedosažení požadované ho termínu konce stavby	Prémie	5	9	4	180	Bonusy a vyšší ohodnocení	2	9	2	36	
		Malá motivace	Špatné vedení	Nepřjemné pracovní prostředí	Sezení a porady	5	7	4	140	1x měsíční porada s vedením	2	7	2	28	
		Špatný výběr dodavatele	Špatné výběrové řízení	Zdržení termínu	Stříktnější výběrové řízení	5	7	5	175	Vyšší nároky	1	7	2	14	
		Prostředí	Nezabezpečení vytvoření přístup. cest	Špatná org. Práce	Zdržení termínu	Rozpis zodpovědností	2	6	3	36	Sankce za nedodržení zodpovědnosti	1	6	2	12
			Nepovolení stavby	Špatná dokumentace	Zdržení či konec stavby	Zodpovědnost pracovníků a kontrol. op.	4	9	5	180	Vícenásobná kontrola	1	9	2	18
	Hluk		špatná technika	stížnosti	informovanost o stavbě a možnosti zvýšeného hluku	6	7	5	210	Informovanost úřadů a okolí o zvýšeném hluku	2	7	2	28	
	Znečištění prostředí		špatná manipulace s nebezpečnými látkami	vyšoká pokuta a znečištění okolí	kontroly úniku	8	10	7	560	Postupy pro manipulaci a kontrola dodržování	4	10	4	160	
	Technika		Nevhodná určené použití	Špatná org. Práce	Nekvalitní provedení	Rozpis zodpovědností	4	6	4	96	Sankce za nedodržení zodpovědnosti	1	6	2	12
			OOPP	Nedodržování nošení přílb	Nezodpovědnost pracovníků	Vážná zranění	Kontrola pracovníku před započetím práce	5	9	2	90	Pokuty za nedodržení nošení	1	9	1
	Nedodržování nošení reflexní vesty	Nezodpovědnost pracovníků		Zranění v důsledku přehlédnutí pracovníka	Kontrola pracovníku před započetím práce	6	8	2	96	Pokuty za nedodržení nošení	1	8	1	8	
	Nenošení rukavic	Nezodpovědnost pracovníků		Poškození či zranění pracovníka	Vnitřní směnice o nošení OOPP	5	7	5	175	Pokuty za nedodržení nošení	1	7	2	14	
	Dodavatelé	Nekvalifikovaný	Nevhodné výběrové řízení	zdržení dodávek	reference minulých odběratelů	4	9	5	180	Dostatečná informovanost o dod	2	9	2	36	
		Nespolehlivý dodavatel	Nevhodný výběr	Zdržení termínu	Stříktnější výběrové řízení	5	6	6	180	Vyšší nároky	1	6	3	18	
		Veliká vzdálenost	Není v okolí jiný	Vysoké dodací náklady	Domluva dod podmínek o dopravě	4	5	3	60	Hledat i menší dod z okolí	2	5	2	20	
		Nekompletní dodávky	Špatný dod	Zdržení termínu	Smluvní opatření	4	9	4	144	Vysoké sankce	1	9	2	18	
		Dlouhé dod termíny	Vzdálenost dod	Skládování většího množství mat	Smluvní opatření	3	6	3	54	Zkusit domluvit jiné termíny	1	6	1	6	
		Neuznaná reklamáce	Neprokázání strany chyby	Vyšší finanční náklad	Dokumentace či je to chyba	4	9	6	216	Sledovat příčiny reklamáce a dokumentovat	2	9	3	54	
		Dlouhé vyřízení reklamáce	Nespolehlivý dod	Prodloužení termínu	Reklamační řád	3	7	5	105	Sankce za překročení lhůty	1	7	2	14	

Montáž	Materiál	Vada materiálu	Špatně dohodnuté dodav. podmínky	Zdržení termínu	Ujasnění dod. podmínek	5	7	7	245	Reference od minulého odběratele	1	7	3	21
		Nevhodné využití	Neznalost postupu	Nákladé opravy	Studium technických postupů	3	9	4	108	Rekvalifikace pracovníků	1	9	2	18
		Příliš nákladný	Nevhodná koupě	Větší fin.náklad	Porovnání cen dodavatelů	5	8	5	200	Sledovat ceny na trhu	2	8	2	32
		Nedostatek	Sezonní práce	Zdržení termínu	Skladové zásoby mat	4	9	5	180	Rezervace materiálu u dod	2	9	3	54
		Únik toxického mat	Neprofesionální manipulace	Pokuta	Kontrolní pracovník	7	10	8	560	Dodržování podmínek pro manipulaci	3	10	3	90
	Technika	Nedostatečná kapacita	Málo vybavení	Zpomalení průběhu	Technik na pročet potřebných kapacit	4	8	5	160	Předmontážní zajištění kapacit dle inženýrských doporučení	2	8	2	32
		Těžká manipulace	Staré stroje	Zpomalení průběhu	Inovovat vybavení	4	6	4	96	Pronájem či koupě nových vybavení	2	6	2	24
		Nízká výkonnost	Staré stroje	Zpomalení průběhu	Oprava stroje	4	6	4	96	Kontrola stavu strojů	2	6	2	24
		Vysoké pořizovací náklady	Špatný výběr dod	Vysoká finanční zátěž	Porovnání cen dodavatelů	4	6	4	96	Sledování cen na trhu	2	6	2	24
		Nedostek techniky	Špatné plánování kapacit	Zdržení termínu	kontrola parametrů potřebných pro motná2	5	8	3	120	Kontrolní technik	3	8	1	24
		Neproduktivní využití	Neplánování kapacit strojů	Sekundární náklady z prostoje	Plán využitelnosti volných kapacit	6	7	5	210	Plány kapacit	3	7	2	42
		Nekvalifikované provedení kontrol	Neprofesionální pracovníci	Nezkontrolování	Kvalifikace prověřená	4	6	6	144	Reference od minulého zaměstnavatele	1	6	2	12
3. fáze	Materiál	Nedodrženy technické parametry nepřimohdn.kontrola	Špatná org. Práce	Finanční zátěž je vyšší	Zodpovědnosti a sankce za nedodržení	5	8	6	240	Sankce za nedodržení odpovědnosti	1	8	2	16

5983

1007