

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19

Vypracovala: Bc. Natálie Šilhavská

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Natálie ŠILHAVECKÁ  
Osobní číslo: E21090  
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management  
Téma práce: Řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

#### Metodika práce:

Vymezení základních pojmů týkajících se dané problematiky. Provedení analýzy systému řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking. Návrh případných zlepšení procesů řízení lidských zdrojů.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & TAYLOR, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Deole, S., Deter, M., & Huang, Y. (2021). *Home Sweet Home: Working from Home and Employee Performance during the COVID-19 Pandemic in the UK*. SSRN Electronic Journal.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). *Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations*. *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.  
Rahman, K. T., & Arif, Z. U. (2021). *Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Satisfaction, Challenges, and Productivity of Employees*. International Journal of Trade and Commerce.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**

12 RHP

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parníková  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUĎEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 48  
370 05 České Budějovice

Rehoř

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. ledna 2022

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Podpis studenta

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, především za odborné vedení a poskytování cenných rad, možnost častých konzultací a obzvláště za jeho vstřícnost a trpělivost.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	5
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	6
2.2.1	Řízení pracovního výkonu .....	6
2.2.2	Hodnocení .....	7
2.3	Motivace.....	14
2.3.1	Motivování zaměstnanci .....	14
2.3.2	Pracovní motivace.....	15
2.3.3	Motivační priority podniku.....	15
2.3.4	Základní nástroje motivace .....	16
2.4	Práce na dálku a její vymezení .....	18
2.4.1	Zaměstnanci a práce na dálku .....	19
2.4.2	Charakteristika práce na dálku a využití ICT .....	23
2.5	Řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19.....	26
2.5.1	Vliv pandemie Covid-19 na práci na dálku .....	27
2.5.2	Vývoj práce na dálku v období pandemie Covid-19 dle jednotlivých zemí Evropské unie .....	29
3	Cíle a metodika práce .....	30
3.1	Cíl.....	30
3.2	Metodika .....	30
3.3	Struktura diplomové práce .....	32
4	Charakteristika vybraného podniku.....	34
5	Řešení a výsledky .....	35
5.1	Řízený rozhovor .....	35
5.2	Dotazníkové šetření.....	39

5.3	Vyhodnocení hypotéz.....	53
5.4	Navrhované doporučení .....	57
6	Diskuse .....	60
7	Závěr.....	63
I.	Summary.....	65
II.	Zdroje .....	66
III.	Seznam zkratk .....	72
IV.	Seznam grafů, obrázků a tabulek .....	73
V.	Seznam příloh .....	74
VI.	Přílohy .....	75

# 1 Úvod

Koncept řízení lidských zdrojů je srdcem řízení každé organizace a je také nejpodstatnějším úkolem všech manažerů (Koubek, 2015).

Problematika řízení lidských zdrojů sahá do 80. let 20. století. Michael Armstrong uvedl, že v organizaci, „jsou klíčovým zdrojem lidé“. Za „otce“ pojetí řízení lidských zdrojů jsou považováni Charles Fombrun a jeho spolupracovníci, tedy tvůrci „modelu shody“ a dále Michael Beer a jeho spolupracovníci, kteří jsou autoři „harvardského modelu“ (Armstrong & Taylor, 2015).

Přišel zlomový rok 2020, během něž se rychle šířil Covid-19 a nastaly změny, které do té doby byly nepředstavitelné. V České republice byl dne 12. března 2020 vyhlášen nouzový stav. Následně byl dne 26. října 2020 vyhlášen zákaz volného pohybu osob a s tím souvisejí nařízení pro zaměstnavatele, aby své zaměstnance nechali pracovat z domova, pokud je to možné (Vláda České republiky, 2020; Gorčík, 2020).

Právě toto nařízení vedlo k razantním změnám v oblasti práce jako takové, protože do té doby nebyla práce z domova neboli homeworking až natolik běžná. V době pandemie Covid-19 se začal homeworking využívat ve větší míře, v České republice až 60 % firem využilo tento způsob práce (ČSÚ, 2022).

Tato diplomová práce se věnuje tématu řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Pro účely této práce bude pandemie Covid-19 dále též uváděna jen jako pandemie. Je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. Teoretická část bude věnována literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Nejprve bude definována oblast řízení lidských zdrojů, poté bude vymezeno řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Následovat bude vymezení motivace. V neposlední řadě bude charakterizována práce na dálku. A na závěr bude popsáno řízení lidských zdrojů v období Covid-19.

Praktická část se zabývá provedením analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworkingu, dále návrhem případných zlepšení procesů řízení lidských zdrojů.

V praktické části bude nejprve charakterizován vybraný podnik. Následně bude provedena analýza řízení lidských zdrojů v období Covid-19. Pro potřeby této práce bude



provedeno dotazníkové šetření a uskutečněny řízené rozhovory. Na závěr praktické části bude provedeno zhodnocení a návrh případných opatření týkajících se dané problematiky.

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje řada autorů. Armstrong & Taylor (2015) uvádějí, že: *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* Další definice dle Armstronga (2007) zní: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Dle Koubka (2015) *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“*. Tato definice vyzdvihuje lidskou práci jako hlavní výrobní vstup a hybnou sílu organizace (Koubek, 2015). Cíle řízení lidských zdrojů jsou:

- Přispívat k dosažení cílů vývojem a zaváděním strategií v oblasti lidských zdrojů, které jsou v souladu s obchodní strategií.
- Rozvíjet kulturu zacílenou na vysoký výkon.
- Zajistit schopné, způsobilé a loajální lidi.
- Podporovat tvorbu vzájemné důvěry mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.
- Usilovat o praktikování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong & Taylor, 2017).

Koubek (2015) uvádí aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů: *„Vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory, pomoc pracovníkům.“*

## 2.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Níže následuje popis problematiky, která se týká řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

### 2.2.1 Řízení pracovního výkonu

Pro každou organizaci usilující o dosažení svých cílů je velmi důležitá problematika pracovního výkonu, neboť její úspěch tkví v tom, jak dobře pečuje o své interní zákazníky, to jsou zaměstnanci, a soustředí se na jejich soustavné zlepšování výkonu, čímž uspokojuje osobní i pracovní cíle (Taiwo & Omojaro, 2019).

Řízení pracovního výkonu zahrnuje hodnocení výkonu, které obvykle využívají linioví manažeři. Z toho důvodu je nezbytné, aby linioví manažeři správně chápali svou úlohu v obou těchto oblastech v řízení výkonu i v hodnocení zaměstnanců podílející se na dosažení cílů řízení výkonnosti (Taiwo & Omojaro, 2019).

Kvalita a vlastnosti zaměstnanců jsou základem úspěchu pro každý podnikatelský subjekt, a to z toho důvodu, že jsou jádrem celé organizace a nelze podceňovat jejich význam. Nelze dosáhnout stanovených cílů v organizaci bez zaměstnanců. Ti vyhledávají motivační faktory, které je podněcují k lepším výkonům v organizaci. Prostřednictvím procesu hodnocení výkonu jsou obvykle sdělovány zásadní cíle a úkoly organizace. Hodnocení výkonu zaměstnanců je formální proces. Obvykle výkon zaměstnance hodnotí jeho nadřízený pracovník dle stanoveného souboru kritérií. Hodnocení pracovního výkonu slouží vedoucím pracovníkům k motivaci jejich podřízených, kteří vynikají ve svých výkonech. Zároveň jim dává možnost poskytovat konzultace zaměstnancům, kteří příliš neexcelují ve svých výkonech. Dále pomáhá vedoucím pracovníkům k rozpoznání potřeby individuálního rozvoje a vzdělání. Za výhodu, která plyne z řízení pracovního výkonu se dá považovat rozvoj zaměstnance, který je významný pro manažery (Taiwo & Omojaro, 2019).

Zaměstnanci prostřednictvím jejich vlastních schopností a motivace provádějí smlouvenou práci a dosahují požadovaného pracovního výkonu. Jejich schopnosti a motivace předurčují jejich pracovní výkon, který podmiňuje výsledky organizace v oblasti podnikání a hospodaření, především výsledky provozní, tržní a finanční (Šikýř, 2016).

Šikýř (2016) uvádí, že: *„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“*

Řízení pracovního výkonu v sobě spojuje zdokonalení výkonu jednotlivce i podniku založené na úmluvě, dále rozvoj profesních schopností zaměstnanců a jejich přizpůsobení hodnotám organizace. Ovšem je nezbytné tomu uzpůsobit formování postojů vedoucích pracovníků prostřednictvím rozvoje efektivního řízení a dále přizpůsobit odměňování. Neboť není možné opomínat, že individuální ujednání o pracovním výkonu se musejí reflektovat v odměňování jednotlivých zaměstnanců (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí, že: *„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“*

Vzájemná dohoda mezi manažery a pracovníky je základem řízení požadovaného pracovního výkonu a bezprostřední odpovědnosti manažerů za řízení a vedení pracovníků. K tomu, aby řízení pracovního výkonu v organizaci bylo efektivní, je vyžadováno, aby byla jeho realizace v souladu s podmínkami organizace, do systému personálních činností zapojit řízení pracovního výkonu a také uplatňovat řízení pracovního výkonu na všechny pracovníky (Šikýř, 2016).

Relevantní řízení pracovního výkonu plyne z jasně určené role pracovníka v podniku, kdy nadřízený a podřízený pracovník spolu určí, co se od podřízeného pracovníka očekává, čeho má docílit a co k tomu potřebuje (Šikýř, 2016).

Šikýř (2016) uvádí, že: *„Nástrojem řízení a vedení zaměstnance v průběhu určitého období je pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, zaměřené na výsledky, schopnosti, motivaci i podmínky zaměstnance. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy. Zjištěné problémy musí manažer společně se zaměstnancem okamžitě řešit.“*

### 2.2.2 Hodnocení

V organizaci je důležitou činností hodnocení zaměstnanců, které jí udává přehled o výkonech, chování a pracovních schopnostech zaměstnanců. Hodnocení slouží zaměstnancům jako zpětná vazba k jejich jednání v podniku. Hodnotící systémy,

především ty, které jsou zaměřené na rozvoj schopností pracovníků a jejich kariéry, mohou být efektivním nástrojem k motivování. Účelem hodnocení je zvyšovat efektivitu, zlepšovat pracovní chování zaměstnanců a také získat informace k zacílení jejich individuálního růstu a dalšího využití v podniku (Kocianová, 2010). Nelze zvyšovat efektivitu bez provádění účinné motivace. V praxi často narážíme na demotivační vliv hodnocení, který bývá spojován například s nevhodným prováděním systému hodnocení či s nevhodnou volbou hodnotících kritérií. V případě vhodného nastavení systému hodnocení, ve správný čas a se správnou realizací, můžeme skrz něj například udělit a získat zpětnou vazbu o výkonu, nastínit a probrat nutné změny a opatření, motivovat k lepším výsledkům (Pilařová, 2008).

Hodnocení zaměstnanců, neboli dávat a získat zpětnou vazbu, může být formální či neformální. Průběžně nebo dle aktuální potřeby je uplatňováno neformální hodnocení, které nemá předem určený jednoznačný proces, kritéria a metody hodnocení. Cílem je v případě odchýlení skutečného pracovního výkonu od toho požadovaného včas odhalit a stanovit možný způsob nápravy. A také zužít tuto příležitost k zvyšování úrovně schopností, podmínek, motivace a jednání pracovníka. Dále máme formální hodnocení, které je prováděno v pravidelných intervalech, a jehož proces je jasně definován dopředu. Manažer sděluje a prodiskutovává se zaměstnancem jeho dosažený pracovní výkon. Prováděno je písemně a může být uvedeno ve složce zaměstnance (Šikýř, 2016; Pilařová, 2008).

#### *2.2.2.1 Kritéria hodnocení pracovníků*

Hodnocení pracovníků je funkční v případě, že jeho základem je využívání efektivních kritérií a metod hodnocení pracovníků (Šikýř, 2016). Hodnocení pracovníků zacílené na pracovní výkon bývá obvykle základem pro odměňování. Pokud je cílem hodnocení pracovníků především jejich rozvoj a motivace, tak pak je zacíleno zpravidla na jejich schopnosti a pracovní chování. Assessment a development centra se zabývají hodnocením schopností lidí. Kritéria pro hodnocení pracovníků by měla být: měřitelná, prováděna různými hodnotiteli, kteří zajistí objektivitu, nezávislá, relevantní, jasná a pochopitelná a další (Kocianová, 2010).

Pro systematické hodnocení pracovníků, které je zacíleno jak na pracovní chování, tak na výkon, se používají výkonová měřítka a měřítka chování (Kocianová, 2010).

Hodnotící kritéria pracovníků obsahují následující faktory, které definují a působí na pracovní výkon zaměstnanců. Jsou to například výsledky, chování, schopnosti, motivace a podmínky (Šikýř, 2016).

#### 2.2.2.2 *Metody hodnocení pracovníků*

Metody, které slouží pro hodnocení zaměstnanců, jsou různé, a navíc je obvyklé, že systémy hodnocení tyto metody kombinují. Metody reprezentují určité postupy posuzující pracovní výkon jedince ve spojitosti s povahou, požadavky a podmínkami vykonávané činnosti. Obvyklou součástí hodnotícího systému bývá metoda hodnotícího rozhovoru (Kocianová, 2010; Šikýř, 2016). Následují metody hodnocení, které se používají:

##### a) Hodnocení podle stanovených cílů

Obvykle se používá pro hodnocení manažerů/vedoucích pracovníků či specialistů, kteří by se měli zapojovat při stanovování svých cílů. Pro dosažení úspěchu této metody hodnocení pracovníků je nutné, aby cíle byly striktně vymezené, termínované, kvantifikovatelné, měřitelné, podnětné a dosažitelné. Měly by být definovány písemně, jednoznačně a stručně. Vyhodnocení splněných cílů je prováděno k určitým termínům a následně jsou určeny nové cíle. Podkladem pro pravidelný hodnotící rozhovor jsou cíle a plán postupu. Pravidelné rozhovory mezi hodnotícím a hodnoceným pracovníkem dávají možnost posuzovat a projednat aktuální způsob plnění cílů a eventuálně je možné cíle upravit. Tvorba optimálních cílů jak pracovních, tak rozvojových je tzv. SMART, to znamená S – specifický, M – měřitelný, A – dosažitelný, R – relevantní, T – termínovaný (Kocianová, 2010; Koubek 2015; Šikýř, 2016).

##### b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se běžně využívá k hodnocení výrobních dělníků, kteří mají splnit určité normy. Následně je srovnán skutečný stav s plánovaným stavem. Výhoda, která plyne z této metody, je že hodnocení výkonu je skrz objektivní kritéria. Ovšem pokud má být účinná, je nutné, aby se podíleli zaměstnanci na stanovení norem a pokládali je za spravedlivé a úměrné. Nevýhoda, která pramení z této metody, je že nedovoluje porovnat výkon napříč kategoriemi pracovních míst (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

##### c) Volný popis

Ačkoliv je tato metoda považována za univerzální, tak se zpravidla pokládá za nejvhodnější metodu pro hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Představuje

pisemné hodnocení pracovníka, obvykle na základě předem určeného soupisu bodů hodnocení, které vyplývají z kritérií pracovního výkonu. Nevýhodou je, že různí hodnotitelé mají odlišnou délku i obsah hodnocení. A z toho důvodu není zpravidla možné porovnávat hodnocení mezi sebou. Mnohdy hodnotitelé v podstatě ignorují aktuální výkon zaměstnanců a hodnotí spíše dlouhodobý výkon. Volný popis může být ovlivněn subjektivním postojem hodnotícího k hodnocenému na základě osobního vztahu (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

#### d) Hodnocení skrz stupnici

Metoda je používána za obecnou, lze využít i pro sebehodnocení zaměstnanců. Hodnotí se zvláště dílčí kritéria práce přiřazením určitého stupně výkonu. Základní typy hodnotící stupnice jsou: číselná, kde každé kritérium je odstupňováno prostřednictvím čísel, grafická, kde je hodnocení každého kritéria zakresleno na úsečce, a posledním typem je slovní, kde se používá například přídavné jméno výborný, dobrý, méně vyhovující a nevyhovující a další. Stupnice je možné i kombinovat. Metoda má i svá slabá místa. Jedním z nich je, že hodnotitelé občas nedokážou pochopit slovní popis či jej interpretovat. Dalším úskalí je vhodná volba kritérií hodnocení, neboť bývají vybrána kritéria na základě univerzálního formuláře, a pak nejsou vybrána kritéria, která jsou významná. Pokud je formulář vytvořen precizně, pak je považován za nejvhodnější (Kocianová, 2010; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

#### e) Hodnocení na základě kritických případů

Ačkoliv je metoda považována za univerzální, tak zpravidla zahrnuje jen doplňkové údaje. Pro tuto metodu je nezbytné, aby hodnotitel vedl záznamy o pracovních výkonech jednotlivých zaměstnanců v písemné podobě. Vychází ze posuzování hraničních situací, které se týkají výsledků zaměstnance ve zkoumaném období, jak těch uspokojivých, tak těch neuspokojivých. Žádoucí je tuto metodu použít jako komplementární k soustavnému hodnocení zaměstnanců, které se provádí za delší časový úsek. Za základní problém u této metody je považován ten, že je nezbytné pravidelné pořizování záznamů od hodnotitelů, kteří tím mohou trávit mnoho času a může to být pro ně nezáživné. Dalším negativem je nepřesné definování kritického případu, které může být interpretováno odlišně. Pokud si vedoucí pracovník dělá poznámky, tak to pro sledovaného zaměstnance je nepříjemné (Kocianová, 2010; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

#### f) Checklist

V podstatě se jedná o dotazník, prezentuje určité formulace, které se týkají pracovního chování zaměstnance, a hodnotitel určuje, zda se vyskytuje nebo nevyskytuje v pracovním výkonu určitý typ chování. Odborný pracovník v personálním útvaru se obvykle zabývá vyhodnocením jednotlivých odpovědí. Tato metoda vyžaduje mnoho času, neboť je nezbytná precizní příprava a také z toho důvodu, že pro každou kategorii pracovních míst musí být jiný formulář a zvláštní formulace (Koubek, 2015).

#### g) Metoda BARS

Behaviorally Anchored Rating Scales je označována jako klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda se používá k hodnocení chování požadovaného ke zdárnému vykonávání pracovní činnosti. V podstatě se jedná o jistou alternativu checklistu nebo hodnotící stupnice. Je více zacílena na respektování určitých postupů při pracovním výkonu než na výsledky práce. Pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě se vytvoří stupnice a při jeho provádění bývá přiřazen do pěti až sedmi obodovaných stupňů, které jsou dále doplněné o určitý vzorový slovní popis, který slouží jako jakýsi návod pro hodnotitele. Výhoda, která plyne z této metody, je, že pracovníci se účastní na přípravné fázi, a tudíž je větší pravděpodobnost, že hodnocení pro ně bude akceptovatelné. Mezi základní nevýhody této metody patří vysoké požadavky na čas a úsilí ve stádiu přípravy (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

#### h) Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

Výkon dvou a více pracovníků je porovnáván prostřednictvím této metody souhrnně či dle jednotlivých kritérií výkonu. Máme zde možnosti porovnávání: střídavé, kde hodnotitel volí ze soupisu zaměstnanců toho nejlepšího a dá ho na první místo nového soupisu a pokračuje tím, že zvolí toho nejhoršího zaměstnance a dá ho na poslední místo nového soupisu. A opět volí nejlepšího a nejhoršího a zaměstnance, takže vyplňuje seznam dle pořadí výkonu od konců ke středu. Dále máme párové porovnání, které probíhá tak, že hodnotící pracovník porovnává v seznamu zaměstnanců každého s každým a pokaždé zvolí toho lepšího zaměstnance. Zaměstnanec, který je nejvícekrát zvolen, je brán jako nejlepší a ten, který je nejméněkrát označen, je považován za nejhoršího. Tato metoda je vhodná využít pro organizace s menším počtem zaměstnanců. U povinného rozdělení má za úkol hodnotitel porovnat výkon zaměstnanců a dále přiřadit určené procento zaměstnanců k určené hladině pracovního výkonu, aby se co nejvíce



podobala křivce normálního rozdělení. Tyto metody mohou být využity v organizaci pro tvorbu konkurenčního prostředí mezi zaměstnanci (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

i) Hodnocení metodou assessment/development centre

Využívají se vyjma výběru a vzdělávání pracovníků také pro hodnocení jejich výkonu, odborné kvalifikace a vývoje potenciálu zpravidla manažerů či specialistů v oblasti plánování personálního rozvoje pracovníků. Základem těchto metod je řešení skupinových či individuálních modelových úkolů a případových studií. Cílem je otestovat skutečné schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků. Podstatný vliv zde mají hodnotící pracovníci (Kocianová, 2010; Koubek 2015; Šikýř, 2016).

j) MbO – Management by Objectives

Hodnocení plnění cílů, které mohou být rozvojové či pracovní, je základem MbO. Rozvojové mají za úkol zajistit či zvýšit úroveň nezbytné kompetence a mají vliv na fixní složku mzdy. Pracovní cíle působí na variabilní složku mzdy. Hodnocení probíhá pravidelně za účasti hodnotitele a hodnoceného se záměrem shodnout se jak na pracovních, tak na rozvojových cílech pro delší časový horizont a zhodnotit plnění cílů v minulém období. Od hodnotitele je žádoucí, aby hodnocenému obecně představil cíle organizace a směřoval jej k určení žádoucích cílů pracovních i rozvojových. Hodnocený odsouhlasí písemně zapsané cíle svým podpisem. Cíle jsou vymezeny ve shodě se zásadami SMART (Pilařová, 2008).

k) Sebehodnocení

Cílem je zamyslet se nad svým pracovním výkonem a prací samotnou. Dále je to tvorba podkladů, které slouží pro pracovní hodnocení a porovnávání rozdílů v hodnocení hodnotitele a hodnoceného. Tato metoda může pracovníka motivovat ke zlepšení, neboť skrz ni může pochopit některé skutečnosti ohledně jeho práce a výkonnosti. Přestože tato metoda více začleňuje pracovníky do procesu hodnocení, pracovníci mají sklon být k sobě shovívavější, a proto se sebehodnocení používá hlavně k rozvojovým účelům (Wagnerová, 2008).

l) Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení)

Tato metoda hodnocení má podat celkový přehled o činnosti zaměstnance, jehož hodnotiteli mohou být například přímí i nepřímí nadřízení, spolupracovníci a v některých případech to mohou být i podřízení hodnoceného. Zahrnuje i sebehodnocení. Cílem

strukturovaných dotazníků, které jsou obvykle anonymní, je spíše popis chování než jeho hodnocení. K vyhodnocení výsledků je nezbytné zaujmout jasné stanovisko a dále je nutné k jejich vysvětlení zaměstnanci nabídnout poradenství. Dotazníky mohou být vytvořeny interně nebo externě. Řada organizací vícezdrojové hodnocení využívá k vylepšení komunikace, snížení nespokojenosti pracovníků a k podněcování práce v týmu. Hodnocení výkonnosti pomocí tradičního přístupu je mezi nadřízeným, který je v roli hodnotícího, která je aktivní a má kompetence hodnotit a rozhodovat, zatímco pracovník je v roli hodnoceného, která je spíše pasivní. Tato metoda podněcuje důvěru. A zaměstnanci se díky ní se mohou podílet na rozhodnutích týkajících se jejich kariéry. Její využití je nejvhodnější pro týmově založené organizace (Wagnerová, 2008).

#### m) Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je prostředek soustavného řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení. Manažeři pomocí něj mohou formálně oznamovat a prodiskutovat s pracovníky jejich skutečný výkon v minulém období se záměrem rozvoje žádoucích schopností a pracovního výkonu, docílení potřebné motivace a vybudovat vhodné podmínky k příznivému vykonávání sjednané práce v příštím období. Tento formální rozhovor je mezi manažerem, který ho vede, a zaměstnancem za uplynulé období. Prostřednictvím něj manažer informuje pracovníka a prodiskutovává s ním, jak docílit smluvených cílů pracovních i rozvojových. Zaměstnanec se může vyslovit k výsledkům hodnocení a hodnocení obsahuje i oboustrannou úmluvu o napravení rozpoznaných nedostatků. Tato forma hodnocení vychází z minulého období, ale je zaměřena na to budoucí (Šikýř, 2016).

## 2.3 Motivace

Plamínek (2010) uvádí, že: „*Motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného.*“

Za motivované zaměstnance považujeme ty, kteří jsou efektivní a chtějí svou práci vykonávat, zatímco za ty nemotivované považujeme ty zaměstnance, kteří nemají zájem o svou práci (Blanco & Sison, 2020). Motivovaný zaměstnanec je podstatou řízení lidských zdrojů a hlavním rysem, který odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení. A z toho důvodu je stále aktuálním tématem motivace zaměstnanců v obchodní i manažerské literatuře. Motivace je fascinující koncept v takovém rozsahu, v jakém ovlivňuje výkonnost a efektivitu zaměstnanců a organizace (Mgalu, 2017).

Nejvýznamnější výhodou organizace je hodnota lidského zdroje s využitím jejich kompetencí a znalostí, které podporují organizaci k dosažení jejího cíle. Motivace je nezbytná k dosažení co nejlepších výsledků. Lze ji vymezit jako duševní konstrukt, který je zaměstnanec schopný vložit do práce. Má vliv na výkonnost a produktivitu zaměstnanců a také jsou tito zaměstnanci více samostatní a autonomní než ti méně motivovaní. Další výhodou motivovaných zaměstnanců je, že projevují větší zájem a loajalitu ke své práci a také jsou ochotni přijímat závazky. Z toho důvodu je velmi potřebné mít spokojené a motivované zaměstnance především v generaci mileniálů, která je považována za největší skupinu v obchodním světě, neboť na pracovním trhu se stále snižuje počet lidí z generace baby boomu, která postupně odchází do důchodu. Přirozenou motivaci a zájem o svou práci mají zaměstnanci z řad generace mileniálů, což jim připisuje zásluhy za úspěchy v jejich osobních cílech, s jejichž pomocí naplňují ty organizační. Zhruba 10 % zaměstnanců ve finančním sektoru jsou z řad mileniálů, kteří se vidí na této pozici dlouhodobě, pokud by jim společnost nabídla zajímavé podněty, které tato generace považuje za atraktivní. Aby se snížila míra fluktuace zaměstnanců, musí se organizace především zaměřit na motivaci vedoucích pracovníků, která je jedním z klíčových faktorů úspěchu v bankovním sektoru, který je považován za jeden z těch nejdůležitějších v globálním ekonomickém systému (Blanco & Sison, 2020).

### 2.3.1 Motivovaní zaměstnanci

Jednou z nejdůležitějších činností vedoucích pracovníků je motivování jejich zaměstnanců, a to z toho důvodu, že motivovaní zaměstnanci jsou více pracovití, snaží

a také méně chybují. Z toho vyplývá, že mají lepší výsledky a snižuje se potřeba ustavičného dozoru. Úkolem vedoucích pracovníků je jednak rozpoznat faktory, které vedou k motivaci, ale také ty, které ji odporují (Urban, 2017).

Podstatné je uvědomění, že pozitivní přístup k nějakému úkolu vyplývá ze dvou pohnutek. První pohnutka souvisí s tím, že provedení úkolu je doprovázeno s nabytím hodnot (například finanční odměna). Ta druhá souvisí s tím, že splnění úkolu je ve shodě s interním naladěním člověka, který má ho provést. Z toho vyplývá, že je proveden prostřednictvím působení externích podnětů (stimulů) či interních pohnutek (motivů), působit mohou společně (Plamínek, 2015). Motivy a stimuly demonstrují hnací síly, které nám napomáhají jednat. Motivace účinkuje i bez našeho vlivu do té doby, než úkoly, které chceme po pracovnících, budou ve shodě s jejich nynějšími motivy. Z toho důvodu potřebujeme znát jejich aktuální motivy. Stimulace bude efektivní především za předpokladu působení stimulu (například finanční odměna). Lidská činnost se zastaví ve fázi, kdy firma přestane investovat do stimulů (Plamínek, 2008).

### 2.3.2 Pracovní motivace

Z interních pohnutek vychází pracovní motivace, která definuje vztah jedince k pracovní činnosti a jeho ochotu pracovat. Běžně je tato úvaha spojována s postoji jedince k pracovní činnosti v obecném vztahu k práci, nebo k práci v určitém podniku. Pracovní motivace sleduje především motivy, které podněcují k výběru určitého typu práce. Rozlišujeme motivy přímé, které se také nazývají vnitřní nebo intrinsické, a nepřímé, které se také označují jako vnější či extrinsické (Tureckiová, 2004). Mezi hlavní přímé motivy se řadí potřeba práce samotné, potřeba sociálního kontaktu, seberealizace, autonomie atd. Intrinsickou motivaci lze v podstatě vysvětlit, tak, že zaměstnanec provádí svou pracovní činnost kvůli příznivým prožitkům, které plynou z pracovní činnosti. Jejím důsledkem u zaměstnanců je vyšší oddanost a rozvinutí intenzivnější činnosti v práci a dále vyvolává lepší psychický balanc i fyzický stav. Extrinsickou motivaci lze chápat, tak, že neplyne přímo z pracovní činnosti. Nepřímé motivy jsou například mzda, potřeba jistoty, potřeba prosazení se (Horváthová & kol., 2016, Kocianová, 2010, Tureckiová 2004).

### 2.3.3 Motivační priority podniku

Urban (2017) uvádí: „*Motivační priority organizace, tedy to, na co by se měla při motivaci svých zaměstnanců zaměřit především, závisejí na dvou okolnostech. Souvisejí*

*jednak s tím, jaké faktory může organizace k motivaci zaměstnanců využít, a jednak s tím, do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny. Prvá okolnost vyplývá z toho, že různé motivační faktory lze v různých organizacích či na různých pracovištích uplatnit v různé míře. Jejich využití závisí na povaze i podmínkách práce, tedy na tom, jaké potřeby si pracovníci mohou na daném pracovišti uspokojit, ale i na tom, jaké jsou převažující individuální potřeby zaměstnanců. Příkladem jsou odlišné podmínky pro samostatnější práci nebo udělení vyšších rozhodovacích pravomocí, které různá pracoviště nabízejí, ale i odlišné možnosti využívání výkonových odměn. Druhá okolnost ovlivňující motivační priority organizace souvisí s tím, do jaké míry již byly potřeby, o které se motivační faktory opírají, na daném pracovišti uspokojeny. S rostoucí mírou uspokojení potřeb totiž jejich motivační účinek, jak jsme uvedli v předchozí kapitole, postupně klesá.“*

### 2.3.4 Základní nástroje motivace

Ke zdárnému motivování pracovníků je nutné splnit dvě podmínky, tou první je řádný výběr motivačních činitelů, které jsou jak v souladu s možnostmi společnosti, tak i s potřebami pracovníků. Tou druhou podmínkou je správné využívání motivačních faktorů (Urban, 2017).

#### **Odměny**

Zaměstnanec vykonávající pracovní výkon je poháněn vidinou, že za svůj výkon získá něco, čím uspokojí své potřeby. Pokrytí potřeb zaměstnance skrz jeho výkon v práci lze chápat jako odměnu. Odměna je rozsáhlý pojem, není to pouze finanční odměna, ale je to vše, co je pro zaměstnance přívětivé a motivuje ho to k provedení konkrétní činnosti. U interních motivačních faktorů, které jsou v kontextu s prací, může zaměstnanec získat odměnu již během pracovní činnosti, a to například tím, že za sebou vidí výsledek práce a může být pyšný, že se zlepšuje jeho výkon či autonomie apod. Externí motivační faktory jsou zpravidla peněžní odměny, které obvykle účinkují až po vykonání práce. Pokud mají mít účinek motivátorů, tak nesmí být „automatické“, tzn., že mají být udělovány za konkrétní úspěchy či chování pracovníka. Obvykle finanční odměna nebývá motivátorem. Je podstatná pro stabilitu pracovníka a snížení jeho nespokojenosti. Za pozitivní motivaci je považována taková, která je na bázi odměn (Urban, 2017).

## **Sankce**

Sankce je obvykle negativní motivace, jejímž základem je trest či hrozba. Sankcí se zpravidla rozumí, že pracovník konkrétní odměnu nedostane nebo je zredukována. Sankcí může být vše, co je pro zaměstnance nepřívětivé. Sankce se dělí na hmotné a nehmotné, příkladem nehmotné sankce je kritizování, které na většinu pracovníků působí negativně. Negativní motivace je méně účinná než pozitivní. Její použití je podstatné v případě, že chceme předejít konkrétnímu jednání. Obvyklý důsledek sankcionování pracovníků za to, že nedokážou plně provádět svou pracovní činnost, způsobuje vyšší nevoli a také roste počet zaměstnanců, kteří společnosti opouštějí (Urban, 2017).

## 2.4 Práce na dálku a její vymezení

Práce na dálku byl koncept vyvinut a používán ve 20. století v 80. a na počátku 90. let, který byl ovlivněn analýzou Jacka Nillese a Alvina Tofflera. Tehdy byla práce na dálku chápána jako domácí práce od standartního zaměstnance (Eurofond, 2022).

Eurofond (2023) uvádí, že: *„Práce na dálku je taková forma práce, při které se pracovní činnost vykonává jinde než na standardním pracovišti, což jsou obvykle prostory zaměstnavatele, a to s využitím informačních a komunikačních technologií. Charakteristickými znaky práce na dálku je používání počítačů a telekomunikačních zařízení za účelem změny obvyklého místa výkonu práce, četnost, se kterou zaměstnavatel pracuje mimo prostory zaměstnavatele, a počet míst, odkud zaměstnanci pracují na dálku (mobilita).“*

V České republice vymezuje práci na dálku § 317 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce říká: *„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.“*

Rámcová dohoda EU o definicích práce na dálku obsahuje pět hlavních prvků:

- 1) Práce na dálku je vnímána jako ujednání o práci místo pracovní smlouvy.
- 2) Práce na dálku znamená využívání ICT za účelem práce.
- 3) Zahrnuta je pouze práce na dálku, která se vykonává pravidelně (jeden až pět dní v týdnu).
- 4) Práce na dálku je chápána jako práce prováděna skrz informační a komunikační technologie. V práci na dálku jsou zahrnuty jenom práce, které by byly možné vykonávat v prostorách zaměstnavatele tzn. stacionární práce.

- 5) Práce na dálku může zahrnovat několik variant pracovišť k prostorám zaměstnavatele (Eurofond, 2022).

Eurofond (2022) uvádí, že nejdůležitější je zaměřit se na pět hlavních témat, která jsou podstatná pro eliminaci negativních dopadů na pracovní podmínky, a to: zákonná definice práce na dálku, režim práce na dálku, organizace pracovní doby a právo odpojit se, ustanovení o BOZP, náhrady za výdaje spojené s prací na dálku. Důležitá řešená stanoviska práce na dálku jsou podmínky zaměstnání, školení, kariéra, kolektivní práva, ochrana údajů, soukromí, dohled, rovnost mužů a žen a zapojení pracovníků na trhu práce.

### 2.4.1 Zaměstnanci a práce na dálku

Koncept práce z domova se rozrůstá díky globální ekonomice a digitálnímu světu. Tento koncept se stal atraktivní možností pro zaměstnance i zaměstnavatele. Aktuálně velký počet zaměstnanců pracuje z domova, a tudíž nedojíždí do klasické kanceláře. Zaměstnance motivuje flexibilita pracovní doby a místa, což následně vede k tvorbě produktivnějšího a nákladově efektivnějšího pracovního prostředí pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Pokud podnik nabízí zaměstnancům možnost práce z domova, zaměstnanci se cítí více ceněni. Podnik prostřednictvím konceptu práce na dálku může zdokonalit morálku svých zaměstnanců, tím, že jim projeví důvěru, respekt, oceňuje je a chce být nápomocný k dosažení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem zaměstnance (Hermann & Matini, 2013).

Dále Hermann & Matini (2013) uvádějí, že až 90 % zaměstnanců uvedlo v jednom průzkumu, že práce z domova zlepšila jejich udržování kontaktu s rodinou a přáteli. Dále 70 % zaměstnanců uvedlo, že jsou pyšní na to, že pracují pro „svou firmu“. To je podstatné z toho důvodu, že to bude motivovat jejich okolí, aby pracovali pro tento podnik, pokud jim nabídne perfektní benefity pro vyvážený pracovní a soukromý život. Práce z domova má pozitivní vliv na pociťovanou autonomii, spokojenost s prací, produktivitu, fluktuaci a stres. Pro společnost je to neformální způsob, jak si zajistit více zaměstnanců, i když jde o ústní doporučení společnosti. Generace Y oceňuje možnost pracovat z domova a její kladný přístup k technologiím tuto práci z domova usnadní.

Níže jsou vymezeny jednotlivé pojmy, které souvisí s prací na dálku.

#### **Komunikace**

Práce z domova může ohrožovat komunikaci a spolupráci, a proto je jedním z důvodů proč se organizace brání zavedením tohoto konceptu. Skrz technologii je možné usnadnit



spolupráci a bylo zjištěno, že komunikační nástroje na vyšší úrovni a podpora ICT jsou spjaté s vyšší produktivitou. Vedle toho má vliv na úspěch konceptu práce z domova také styl řízení a komunikace. Hlavní překážka pro úspěšný koncept práce z domova může pramenit z klasického postoje managementu, který chce mít zaměstnance na očích a posuzovat jejich produktivitu skrz čas strávený v práci. Základem efektivního řízení konceptu práce z domova je chování zaměřené na jednoznačnou a pravidelnou komunikaci, jejímž cílem je nastolit a zachovat důvěru v pracovním vztahu. V konceptu práce z domova je nutné, aby komunikace byla zřetelnější oproti té přímé. Každý zaměstnanec upřednostňuje jiný komunikační kanál, a proto je nezbytné cíle sdílet skrz více komunikačních kanálů. Účinná komunikace mezi pracovníky je dalším důležitým bodem pro přenos informací a sladění činností. Zaměstnancům pracujícím z domova může management vytvářet vztahy s kolegy prostřednictvím konání neformálních akcí, vzdělávání a mentorování (Green & kol., 2020).

### **Work life balance**

Koncept rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem se objevil na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století v USA a Velké Británii. Se zintenzivněním workoholismu a profesního vyhoření se dostal tento koncept do popředí. Rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem lze definovat jako dovednost kombinovat pracovní život s rodinnými, společenskými a zájmovými aktivitami. Stav rovnováhy nastává v případě, že se člověk vypořádá s potenciálním rozporem mezi rozličnými požadavky kladenými na jeho čas a energii takovým způsobem, který navodí pocit pohody, spokojenosti a naplnění. Tuto koncepci lze také chápat jako míru zapojení člověka do své role v rodinném a pracovním životě a jeho spokojenost s těmito rolami. Ke konfliktu vede vnímání obou oblastí jako protikladných v dnešní dynamické socioekonomické realitě, která neumožňuje udržování součinnosti mezi oběma oblastmi. Pokud není dosaženo rovnováhy mezi časem věnovaného rodině, kariéře a zájmovým aktivitám, to přináší negativní důsledky na úrovni jednotlivce i organizace. Vysoké pracovní vytížení způsobené například tím, že pracovníci tráví mnoho hodin v práci, může vést k jejich nespokojenosti, zvýšené absencí, nižší kvalitě práce a ztráty motivace k práci. Negativně ovlivnit výkon jedince mohou i jeho problémy v soukromém životě. A z toho důvodu organizace mohou pomoci usnadnit nastolení rovnováhy v obou oblastech skrz vytvoření důsledné personální politiky zaměřené na rovnováhu a eliminaci příčin konfliktů mezi pracovním a soukromým životem. V rámci udržitelného podnikání by se měl brát zřetel

na fyzickou a duševní pohodu zaměstnanců, což je předpoklad programů pro work life balance, který by měl být uplatňován v obecně definovaném pracovním prostředí. Tímto termínem se rozumí souhrnný systém činností orientovaných na realizaci cílů, které jsou ve shodě se strategií organizace a s očekáváním zaměstnanců, čímž se prostředí stává přívětivější pro zaměstnance a jejich rodiny. Správný time-management vede ke zlepšení dochvilnosti při realizaci úkolů a snižuje míru absence. Poskytuje zaměstnancům pocit pohody a zbavuje je mnoho každodenních starostí. Dále jim umožňuje se soustředit na práci, zvyšuje jejich kreativitu. Nástroje pro work life balance jsou například formy zaměstnání a pracovní doby, zlepšování kvality pracovního prostředí, péče o děti, vzdělávání, prevence diskriminace. Tyto nástroje jsou důležité pro zvyšování kvality práce zaměstnanců, která je součástí celkové kvality života, neboť jsou aktivní formou pomoci nabízenou zaměstnavateli pro sladění pracovního a soukromého života. Mohou přinášet výhody zaměstnancům i zaměstnavatelům a napomocť k usnadnění udržitelného socioekonomického rozvoje (Skórska, 2021; Bukowska & kol., 2021, Tomaszewska - Lipiec, 2015).

Moderní zaměstnanci již nechtějí být „otroci“ pracovních povinností, které po nich požaduje zaměstnavatel. Tyto rysy jsou zejména patrné u generace Y. Zaměstnanci mají aktuálně více rolí, mezi nimiž by měli najít rovnováhu. Z toho vyplývá, že nehrají pouze roli zaměstnance podniku. Práce z domova může reprezentovat perspektivní řešení problému rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Krasulja & kol., 2015).

Dle Skórské (2021) pandemie Covid-19 během několika měsíců poznamenala řadu oblastí lidského života. Jednou z priorit a zároveň výzev, které člověk čelí, je dosažení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem. Z výzkumů vyplývá, že konflikt mezi pracovním a soukromým životem je obzvláště viditelný u žen. I přes mnoho pozitivních změn v posledních desetiletích zůstává dělba povinností v rodinách nerovnoměrná, což ovlivňuje vnímanou spokojenost. Ženy mají k dispozici méně volného času a jeho využití je neuspokojující.

### **Právo odpojit se**

Eurofond (2021) definuje právo odpojit se jako: „*Právo odpojit se odkazuje na právo pracovníka na to, aby mohl během mimopracovní doby přestat pracovat a nezapojovat se do elektronické komunikace související s prací, jako jsou e-maily nebo jiné zprávy.*“

Pandemie Covid-19 ovlivnila a změnila mnoho oblastí lidského života během několika měsíců. Nové problémy, které vyplynuly z toho, že lidé byli doma 24 hodin 7 dní v týdnu, se týkají sladění pracovního a soukromého života, které manažeři a zaměstnavatelé nemohou ignorovat. Díky rozvoji technologií, internetu a mobilních zařízení se stále častěji používá termín work life integration – koncept integrace pracovního a osobního života. Problém spočívá v tom, že se neprodlužuje pracovní doba, ale splývá pracovní a soukromý čas, tudíž se neustále snižuje počet zaměstnanců, kteří mohou tvrdit, že mají pracovní dobu časově ohraničenou, protože pro mnoho zaměstnanců se staly samozřejmostí po odchodu z práce telefonáty a e-maily týkající se pracovních záležitostí. Dnes není výjimkou, že mnoho manažerů kontaktuje své zaměstnance či kolegy e-mailem nebo telefonicky po práci nebo během víkendů či dovolené. S vyšší produktivitou je dnes spojována vlastnost být pohotový, která je považována za nutnou podmínku profesního růstu zaměstnance, kvůli kterému někteří zaměstnanci přijímají břímě náročných pracovních plánů, které narušují jejich osobní život. Ačkoliv tato flexibilita práce dává mnoho příležitostí, tak zároveň činí zaměstnance neustále dostupnými pro své nadřízené a znemožňuje odpočinek od práce, neboť ji zaměstnanci skutečně nikdy neopustí (Skórska, 2021; Müller, 2020).

Představa většího pracovní výkonu, který je často spojován s dlouhou pracovní dobou, je mylná. Naopak výsledkem dlouhé pracovní doby je, že se výrazně snižuje produktivita. Ovšem stále roste množství důkazů, že zkrácená pracovní doba má pozitivní dopad jak na fyzické, tak na duševní zdraví zaměstnanců, zlepšení BOZP a růst efektivity v souvislosti se zmírněním únavy a stresu, zvýšení míry spokojenosti a motivace zaměstnanců a vede ke snížení počtu absencí zaměstnanců (Müller, 2020).

#### Legislativa EU

Eurofond (2021) uvádí, že „Dne 21. ledna 2021 přijal Evropský parlament usnesení ve prospěch práva odpojit se, v němž vyzval Komisi, aby připravila směrnici, která umožní těm, kdo pracují digitálně, odpojit se mimo svou pracovní dobu. Tato směrnice by měla rovněž stanovit minimální požadavky na práci na dálku a vyjasnit pracovní podmínky, pracovní dobu a dobu odpočinku. Poslanci se domnívají, že právo pracovníků odpojit se je zásadní pro ochranu jejich fyzického a duševního zdraví a pohody a pro jejich ochranu před psychologickými riziky. K usnesení je připojen legislativní návrh, který definuje odpojení jako přímé či nepřímé nezapojování se do pracovních činností nebo komunikace prostřednictvím digitálních nástrojů mimo pracovní dobu.“

## 2.4.2 Charakteristika práce na dálku a využití ICT

Práci na dálku lze charakterizovat díky její mobilitě jako využívání informačních a komunikačních technologií, příkladem může být telefon, tablet, notebook apod., k činnosti vykonávané mimo prostor zaměstnavatele (Eurofond, 2023).

Mobilní práci založenou na ICT (informační a komunikační technologie) lze definovat jako pracovní model pracovníka, který pracuje mimo prostor zaměstnavatele (například doma, u klienta, na „cestách“) s využitím moderních technologií (tablet, notebook atd.). Rozdíl od tradiční formy práce na dálku tkví v tom, že je méně vázána na pracovní místo (Eurofond, 2020).

Eurofond (2020) rozlišuje typy mobilní práce založené na ICT:

- příležitostná mobilní práce založená na ICT – vysoká intenzita využívání ICT, poměrně nízká míra mobility (jedno nebo více míst mimo standardní pracovní místo),
- vysoce mobilní práce založená na ICT – intenzita využívání ICT je vysoká, výkon pracovní činnosti prováděn minimálně na dvou pracovních místech,
- samostatně výdělečná činnost založená na ICT – intenzita využívání ICT je vysoká, prováděna práce více než na jednom místě.

Hnacím motorem konceptu práce z domova je internet. Mnoho online aplikací umožňují pracovníkům vykonávat svou práci na dálku. Skype, Google, Talk a Gizmo jsou velmi oblíbené a využívané aplikace pro komunikaci. Pro online prezentace se čteně využívají WebEx, Go To Meeting a LiveMeeting. Pro řízení projektů je vhodné využít Basecamp či Active Collab. Pro správu času a přiřazení aktivit vzdálených týmů jsou využívány kalendáře Google a Yahoo (Rahman & Arif, 2020).

### Hlavní příležitosti a rizika

Organizace, které využívají koncept mobilní práce založený na ICT, mají vysokou flexibilitu v místě pracoviště a často i pracovní době. Tento koncept přináší potenciál strukturálně transformovat způsob výkonu práce. Z **makroekonomického pohledu** má mobilní práce založená na ICT potenciál napomoci k inkluzivním trhům práce. K tvorbě pracovních a udržení pracovních míst. To se týká prostorového rozměru, příkladem může být venkov či vzdálené oblasti. Místo nezávislé na uspořádání práce může být pozitivem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Dále je tu demografický rozměr, například osoby se zdravotním omezením mohou ocenit flexibilní pracovní modely. Modely založené na ICT

jsou výhodné i pro malé a střední podniky, které nemají dostatek zaměstnanců, protože to může zvýšit jejich atraktivitu. Provozování mobilní práce na ICT vyžaduje dodržování určitých předpokladů ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Tyto předpoklady se týkají technického řešení, rysů podnikové kultury, organizace pracovní činnosti a určitých dovedností. Z toho vyplývá, že jsou vyloučeni pracovníci s nízkou kvalifikací a zaměstnanci vázaní na pracovní místo. **Z mikroekonomického hlediska** jsou primární výhody, které plynou z mobilní práce založené na ICT, vlastní flexibilita a autonomie, díky které lze očekávat lepší výsledky a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a také vyšší produktivitu (například kvůli nižšímu rušení na pracovišti). Dalším pozitivem je snížení nákladů (kancelářské prostory, dojíždění). Zároveň existuje potenciální riziko „neomezené práce“, které plyne z vysoké intenzity mobilní práce založené na ICT. „Neomezená práce“ je chápána ve smyslu dlouhé pracovní doby, dostupnosti dvacet čtyři hodin sedm dní v týdnu, splynutí pracovní a soukromé sféry, velká pracovní náročnost a stres. To plyne z možnosti přísnějšího sledování a kontroly prostřednictvím moderních technologií. Nazývá se to paradox autonomie, tj. fakt že autonomie může vést k větší efektivitě pracovníků, ale zároveň je může motivovat k tomu, aby pracovali více hodin, což narušuje balanc mezi pracovním a soukromým životem (Eurofond, 2020).

Technologie reprezentuje podstatný element mobilní práce založené na ICT a přináší možnost lepších informačních a komunikačních toků a také poskytuje příležitost rozvoje dovedností. Reprezentuje riziko informačního přetížení, neefektivní koordinace a spolupráce, sociální a pracovní izolace v případě špatného řízení (Eurofond, 2020).

Riziko diskutované ve veřejných a politických debatách, které se těší velké pozornosti, je potenciální outsourcing povinností zaměstnavatele vůči zaměstnanci. V mobilní práci založené na ICT není přesně vymezeno, kdo hradí náklady související s technickým vybavením, připojením k internetu nebo elektřinou, zatímco na tradičním pracovišti tyto náklady pokrývá zaměstnavatel. Obdobně je tomu při zajišťování norem BOZP na vzdáleném pracovišti, neboť zaměstnavatelé, nemají žádnou nebo velmi omezenou možnost zasahovat. Zdrojem dalšího rizika, které se týká ochrany údajů a kybernetické bezpečnosti, jsou údaje zaměstnanců, klientů a firem (Eurofond, 2020).

Z průzkumu pracovních podmínek EU vyplývá, že pracovníci, kteří pravidelně vykonávají práci z domova, mají dvakrát větší pravděpodobnost, že budou pracovat týdně 48 hodin nebo i více než ti, kteří práci vykonávají v prostorách svého zaměstnavatele.

Pravděpodobnost, že budou pracovat i ve svém volném čase je šestkrát vyšší. Tato skupina pracovníků uvádí, že se během spánku opakovaně probouzí (ETUC, 2020).

ETUC (2020) zaměstnavatelům připomíná, že:

- zaměstnanci na dálku mají mít shodné pracovní podmínky jako by pracovali v prostorách zaměstnavatele, běžná pracovní doba by měla být zachována;
- zaměstnavatelé nesou odpovědnost za poskytování nezbytného technického vybavení a školení zaměstnanců;
- zaměstnanci musí mít právo odpojit se, tzn. že zaměstnavatelé musí respektovat soukromí pracovníků na dálku;
- pracovní zátěž a normy výkonu jsou shodné jako u pracovníků v prostorách zaměstnavatele;
- zaměstnavatelé zodpovídají za přijetí opatření, která zajistí, že zaměstnanci nebudou izolováni.

## 2.5 Řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19

Světová zdravotnická organizace v březnu 2020 vyhlásila pandemii Covid-19, což způsobilo zavedení vládních opatření, která se týkala ochrany veřejného zdraví. V rámci těchto opatření došlo ke změně kancelářské práce, a to zaváděním práce z domova (Graham & kol., 2023). Pandemie zrychlila vývoj v oblasti digitalizace a flexibility práce (Syrek & kol., 2021). Také způsobila razantní nárůst v počtu zaměstnanců, kteří byli nuceni pracovat z domova, v Evropské unii činil tento podíl takřka dvě pětiny (Moens & kol., 2021). Pandemie odhalila potenciál práce na dálku, která zlepšila životní a pracovní podmínky zaměstnanců a pomohla jim skloubit pracovní dobu se soukromým životem. Výhody plynoucí z práce na dálku patří méně času stráveného s dojížděním do práce, více samostatnosti a flexibilita při výkonu pracovní činnosti (Predotova & Vergas Llave, 2021).

Krizi veřejného zdraví i hospodářskou reprezentuje pandemie Covid-19. Krize veřejného zdraví se zabývá opatřeními, jejichž úkolem je redukce nemoci, dále léčba a vývoj vakcín. Hospodářská krize reflektuje nabídkové a poptávkové šoky, a také šoky z cen ropy jako následek narušení ekonomických aktivit podnícené omezením volného pohybu osob po celém světě. Globální provádění makroekonomických politik bylo narušeno pandemií Covid-19 (Farayibi & Asongu, 2020).

Pandemie vysoce infekčního Covid-19 způsobila ekonomický propad. Způsob utrácení, vydělávání a účasti na ekonomických aktivitách jednotlivců byl ovlivněn šířením koronaviru. Individuální chování a spekulativní i preventivní povaha jednotlivců do jisté míry ovlivňuje kolísání ekonomických ukazatelů. Ekonomická produkce všech států byla snížena, a to bez ohledu na to, zda se stát nacházel na vyšších příčkách či na těch dolních (Banda & Kamanga, 2020).

V důsledku snahy o zastavení šíření viru bylo uzavřeno mnoho sektorů globální ekonomiky. Uzavřeny byly zejména sektory poskytující ekonomické aktivity a služby s vysokým fyzickým kontaktem s ostatními lidmi. Ačkoliv úřady donutily mnoho zařízení zavřít a poslat zaměstnance domů (tzv. lockdown), tak i samotní spotřebitelé snížili spotřebu služeb bez ohledu na politická doporučení v oblasti veřejného zdraví. Tudíž zaměstnavatelé a zaměstnanci byli nuceni zůstat ve svých domovech. Je pravděpodobné další narušení ve střednědobém výhledu, protože obnovení globálních hodnotových řetězců a výrobních sítí bude nějakou dobu trvat. Není vyloučeno, že

některé škody již nemusí být odstraněny nikdy. To má za následek snížení produktivní kapacity ekonomiky, neboť pandemie představuje skutečný nabídkový šok. Poptávkový šok byl důsledkem reakce vlád, společností, spotřebitelů a médií v tom smyslu, že schopnost a ochota spotřebitelů nakupovat zboží a služby za dané ceny se stala nestálou. Příkladem poptávkového šoku jsou lidé, kteří zůstávají doma a nechodí do restaurací či kin ze strachu z nákazy. To může způsobit omezení pracovních míst ve službách. A tito lidé bez zaměstnání mohou přestat kupovat jiné zboží, což lze také považovat za poptávkový šok v určitých odvětvích (Banda & Kamanga, 2020).

### 2.5.1 Vliv pandemie Covid-19 na práci na dálku

Během kritické doby pandemie Covid-19 se společnost uchýlila ke konceptu práce z domova, aby organizace mohly pokračovat v provozu své činnosti a udržet zaměstnance v bezpečí (Rahman & Arif, 2020).

Mnoho organizací aktuálně nabízí svým zaměstnancům pracovat z domova, přestože do nedávna spekulovali nad tím, zda zaměstnanci nebudou zneužívat volnosti, kterou jim práce z domova přinese. Pandemie Covidu-19 toto myšlení změnila. Produktivita práce úzce navazuje na charakter pracovní činnosti a míru interakce nezbytné při práci. Z výzkumu vyplynulo, že produktivita při práci z domova se odvíjí od proveditelnosti pracovní činnosti z domova a na zkušenostech pracovníků. U pracovníků, kteří provádí více kreativní pracovní činnost, měli vyšší úroveň produktivity oproti pracovníkům, kteří vykonávali nudné pracovní úkoly (Deole & kol., 2022).

Dále je popsána práce na dálku během Covidu-19 dle vybraných charakteristik. Velká skupina zaměstnanců se potýkala s měnicí se vzorci práce včetně konceptu práce z domova. Zhruba 5,5 % (1 z 20) zaměstnaných osob ve věku 20-64 let v Evropské unii pracovalo z domova v roce 2019. V roce 2020 to již bylo 12,3 % to znamená, že dopad pandemie Covidu-19 tento podíl více než zdvojnásobil. K mírnějšímu nárůstu podílu osob, kteří pracují z domova nastal v roce 2021, kdy dosáhl 13,5 %, což je nárůst pouze o 1,2 procentního bodu (Eurostat, 2022). Mladší osoby ve věku 15-24 let ve srovnání s jinými věkovými skupinami v roce 2020 měli nižší pravděpodobnost pracovat z domova. Pouze 6,3 % osob v tomto věkovém rozmezí uvedlo, že obvykle pracují z domova, ve srovnání 13 % osob ve věku 25-49 let a 12,4 % osob ve věku 50-64 let. Podíl žen obvykle pracujících z domova v roce 2020 činil 13,2 % a podíl mužů obvykle pracujících z domova byl 11,5 %, z čehož vyplývá, že podíl žen pracujících z domova byl vyšší (Eurostat, 2021).



Dle Eurofondu (2022) měli větší pravděpodobnost na práci z domova zaměstnanci s vysokým stupněm vzdělání, tzv. bílé límečky a pracující v hustě osídlených oblastech či metropolích.

Důvodem pro zvýšení počtu zaměstnanců pracujících na dálku bylo zavření podniků i škol. V roce 2020 zaměstnanci s dětmi pracovali na dálku o něco častěji než zaměstnanci bez dětí. Při srovnání let 2019 a 2020 přítomnost dětí v domácnosti nijak výrazně neovlivnila koncept práce na dálku (Eurofond, 2022).

Možnost konceptu práce na dálku je dále ovlivněna velikostí organizace. Častěji na dálku pracovali zaměstnanci větších podniků než zaměstnanci v menších podnicích. Téměř 25 % zaměstnanců pracujících ve firmách s 50 a více zaměstnanci uvedlo, že pracují z domova. Ve srovnání s rokem 2019 to byl nárůst o 10 %. V mikropodnicích v roce 2020 uvedlo 15 % zaměstnanců, že pracují z domova. Jednalo se oproti roku 2019 o nárůst o 2,4procentního bodu. Nárůst práce na dálku byl v malých a středních podnicích výrazně nižší než ve větších, což je pravděpodobně důsledek větší dostupnosti technologií a již existujících možností vzdálené práce (Eurofond, 2022).

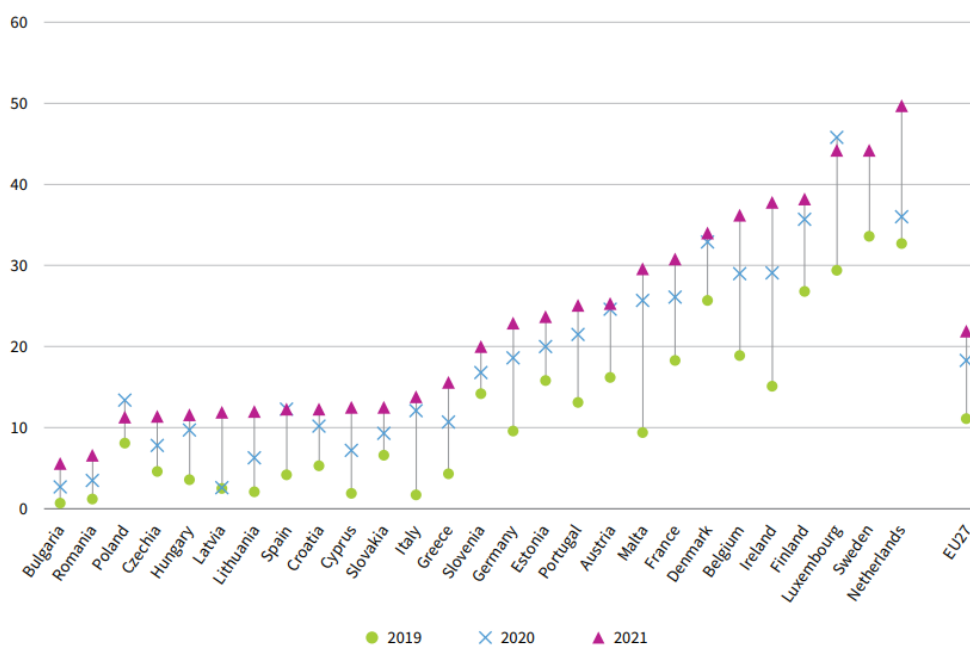
V roce 2021 v období pandemie covidu-19 v České republice poskytlo 60 % podniků svým zaměstnancům možnost vykonávat svou pracovní činnost občasně z domova. Skrz online platformy komunikovalo 50 % organizací, vlivem pandemie Covid-19 dvě pětiny velkých organizací začaly využívat aplikace pro online komunikaci. Vzdálený přístup do podnikové sítě umožňuje pro výkonnější práci svých zaměstnanců řada podniků. Zpravidla se jednalo o pracovní e-mail, který nabízelo 70 % organizací v roce 2021. V tomtéž roce 62 % firem nabízelo vzdálený přístup přes zabezpečené sítě do podnikových aplikací a informačních systémů například na intranet či do účetních programů. Dále probíhal rozvoj využívání sociálních médií a cloud computingu. V roce 2021 mělo poprvé 50 % organizací profil na sociálních médiích (ČSÚ, 2022).

Koncept práce na dálku v USA využívá přibližně 3,7 milionu zaměstnanců, což odpovídá 2,5 % jejich pracovní síly. Koncept práce na dálku je aplikován především pro manažery, administrativní pracovníky působící v odborných službách a pro zaměstnance ve finančním sektoru (Rahman & Arif, 2020).

## 2.5.2 Vývoj práce na dálku v období pandemie Covid-19 dle jednotlivých zemí Evropské unie

Dle Eurofнду (2022) se využití homeworkingu před pandemií Covid-19 výrazně lišilo dle jednotlivých zemích (Obrázek 1). Příkladem může být Bulharsko, Rumunsko, Lotyšsko, Litva a Itálie, kde se tento koncept práce v podstatě nevyužíval. Oproti tomu více než čtvrtina zaměstnanců uvedla, že pracuje z domova alespoň po určitou dobu v následujících zemích Dánsku, Finsku, Lucembursku, Švédsku či Nizozemsku. Homeworking se v době pandemie velmi rozšířil. V roce 2021 třetina až polovina zaměstnanců uvedla, že alespoň částečně využívají práci z domova v následujících zemích Beneluxu, severských zemích a v Irsku. V procentních bodech došlo k nejmenšímu nárůstu v zemích, kde byla rozšířenost práce na dálku spíše nižší oproti jiným zemím. Přestože Rumunsko a Bulharsko vykazovalo nízké počáteční úrovně, tak v roce 2021 byl nárůst oproti době před pandemií Covid-19 pětinasobný. K nejvýraznějšímu nárůstu došlo v menších zemích EU, a to především na Maltě a v Irsku, kde byl zaznamenán větší než dvacetiprocentní nárůst mezi lety 2019 a 2020.

Obrázek 1: Podíl zaměstnanců pracujících z domova podle zemí, 2019-2021, EU27 (%)



Note: Sweden did not provide data on working from home in 2020.

Zdroj: Eurofond, 2022

## 3 Cíle a metodika práce

Vládní opatření, jež se týkala ochrany veřejného zdraví, byla reakcí na vyhlášení pandemie Covid-19 v březnu roku 2020 Světovou zdravotnickou organizací. Z toho důvodu nastala změna v kancelářské práci, zavedením homeworkingu (Graham & kol., 2023). K tomuto konceptu společnost přistoupila z toho důvodu, aby podniky mohly pokračovat ve své činnosti a udržet své zaměstnance v bezpečí (Rahman & Arif, 2020). V roce 2021 v období pandemie Covidu-19 v České republice poskytlo 60 % podniků svým zaměstnancům možnost vykonávat svou pracovní činnost občasně z domova (ČSÚ, 2022).

### 3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

Cíl práce byl rozpracován do následujících dílčích cílů:

- 1) vymezit klíčové termíny týkající se řešené problematiky a na základě sekundárních dat charakterizovat řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19;
- 2) zjistit průběh homeworkingu v době pandemie Covid-19 ve vybraném podniku;
- 3) zjistit systém hodnocení pracovníků před a v době pandemie Covid-19 ve vybraném podniku;
- 4) vymezit postoj zaměstnanců k homeworkingu.

### 3.2 Metodika

Na základě zvolených cílů pro tuto diplomovou práci byly stanoveny následující výzkumné otázky a hypotézy, které se týkají tématu řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. V praktické části budou výzkumné otázky zodpovězeny a hypotézy budou přijmuty či zamítnuty na základě analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci.

- 1) Jak probíhal homeworking v době pandemie Covid-19 z pohledu manažera vybraného podniku?
- 2) Jak se změnil systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku v období pandemie Covid-19?

## Hypotézy

Hypotéza 1: Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.

Hypotéza 2: Využití homeworkingu je závislé na sledovaných kategoriích (věk a pohlaví).

Hypotéza 3: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie Covid-19 je ovlivněna pracovní pozicí.

Řízený rozhovor byl uskutečněn dne 12. května 2023 s manažerkou vybrané pobočky. Podstatou rozhovoru bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 se zaměřením na homeworking. Paní manažerka odpovídala na soubor otázek, které se týkaly daného tématu. Dne 30. června 2023 byl proveden řízený rozhovor s paní HR konzultantkou vybraného podniku na téma homeworking v době pandemie Covid-19.

Pro potřeby této diplomové práce byl vytvořen samostatný dotazník pro zaměstnance a pro manažery. Dotazník pro zaměstnance byl převážně zaměřen na homeworking, systém hodnocení a motivační faktory. Dotazník pro manažery se týkal především hodnocení zaměstnanců a také problematiky řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 se zaměřením na homeworking. Dotazníky byly distribuované prostřednictvím e-mailové komunikace nebo fyzicky v papírové podobě.

Dotazník pro zaměstnance obsahoval následující druhy otázek – uzavřené otázky, jejichž cílem bylo zjistit pohlaví a věk respondenta. Následovala otevřená otázka, kde měl respondent uvést svou pracovní pozici. Poté byly využity v tomto dotazníkovém šetření škálové otázky. Příkladem může být otázka, zda respondent zná systém hodnocení ve vybrané organizaci. Měl možnost vybrat jednu z následujících možností: „ano, spíše ano, spíše ne, ne“. Dále měl respondent na stupnici „ano, spíše ano, spíše ne, ne“ uvést, zda chce používat homeworking, a stručně uvést důvod svého výběru. Toto dotazníkové šetření dále využívá polouzavřených otázek jejímž příkladem je otázka, kde respondent měl vybrat z již uvedených možností či doplnit možnost „jiné“. U otázky, která se týkala motivačních faktorů, mohl respondent vybrat více možností nebo doplnit i jiný motivační faktor, který nebyl uveden v možnostech. Dotazníkového šetření se zúčastnilo třicet čtyři respondentů vybraného podniku.

Pro účely této diplomové práce bylo dále provedeno dotazníkové šetření mezi manažery. Tohoto šetření se zúčastnilo pět manažerů, kde byly opět využity uzavřené otázky

například: „Jak často hodnotíte své zaměstnance?“. Dále respondenti odpovídali na otázku, která se týkala metod hodnocení zaměstnanců, které používají nejčastěji. Zde mohli vybrat více možností či doplnit jinou metodu, která nebyla uvedena. Následovaly škálové otázky, například zda má hodnocení zaměstnanců vliv na zlepšování jejich výkonu, zde byla použita škála: „ano, spíše ano, spíše ne, ne“. Poté byly využity otevřené otázky, které zjišťovaly výhody a nevýhody homeworkingu.

Vzhledem k tomu, že data z dotazníkového šetření byla získána prostřednictvím e-mailové komunikace nebo fyzicky v papírové podobě, je nutné provést zpracování těchto získaných dat a následně je vyhodnotit.

### 3.3 Struktura diplomové práce

Následuje popis struktury této diplomové práce. Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První část této diplomové práce je literární přehled, který vymezuje problematiku týkající se řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Pro potřeby této části diplomové práce je čerpáno z odborné literatury české i zahraniční. Dále jsou využity odborné články, elektronické zdroje a právní předpisy.

Teoretická část nejprve definuje oblast řízení lidských zdrojů. Následuje vymezení problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Poté je charakterizována oblast motivace, jejíž součástí jsou pojmy, které se zabývají motivovanými zaměstnanci, pracovní motivací, motivačními priority podniku a základními nástroji motivace. V neposlední řadě je definována práce na dálku a její vymezení a také v sobě zahrnuje vymezení pojmů, které souvisí s prací na dálku. Dále teoretická část vymezuje práci na dálku a využití ICT. Na závěr této části je popsáno řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19.

Praktická část se zabývá provedením analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking a dále návrhem případných zlepšení procesů řízení lidských zdrojů.

Praktická část začíná charakteristikou vybraného podniku, ve které byla provedena analýza řízení lidských zdrojů. Pro naplnění cílů této diplomové práce a ověření hypotéz byly provedeny dva řízené rozhovory s paní manažerkou vybraného podniku a paní HR konzultantkou, dále pak dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a manažery. Pro účely této práce byl využit kvalitativní i kvantitativní výzkum. Pro účely kvalitativního výzkumu byl uskutečněn dne 12. května 2023 řízený rozhovor s manažerkou pobočky vybraného

podniku, na téma řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 se zaměřením na homeworking. Dále dne 30. června 2023 byl v rámci kvalitativního výzkumu proveden řízený rozhovor s paní HR konzultantkou, který byl zaměřený převážně na homeworking v době pandemie Covid-19. V rámci kvantitativního sběru dat bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož respondenti byli zaměstnanci a manažeři vybraného podniku, jenž proběhlo v první polovině května roku 2023. Dotazník pro zaměstnance se převážně týkal homeworkingu v době pandemie Covid-19, systému hodnocení a motivačních faktorů. Dotazníkové šetření mezi manažery bylo zaměřeno převážně na hodnocení zaměstnanců a homeworking.

Na základě cílů je nutné provést pro obě kategorie respondentů zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření a z řízených rozhovorů, jenž slouží k zodpovězení výzkumných otázek a také slouží k zamítnutí či přijmutí hypotéz. Pro přijmutí či zamítnutí hypotéz bude využit Fisherův test. Na závěr této práce budou stanoveny návrhy případných zlepšení.

## 4 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, ve kterém je provedena analýza řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid- 19, si přeje zůstat v anonymitě. Vybraný podnik působí v odvětví bankovníctví, které je součástí finančního sektoru.

Banky nabízí řadu následujících služeb – přijímání vkladů, poskytování úvěrů, platební styk, vydávání a spravování platebních prostředků, investiční operace devizové operace a jiné služby (Finanční vzdělání, n. d.).

Česká bankovní asociace (n. d.), uvádí, že *„Banky jsou s chodem ekonomiky spjaty těsněji než jakékoliv jiné odvětví. Silné a zdravé banky zajišťují rychlý a bezchybný tok peněz, poskytují prostředky na financování investic a disponují silným know-how v oblasti finančního řízení firem. Rozvíjejí nejvyšší standardy firemní kultury a profesionality přístupu ke klientům a mají důvěru široké veřejnosti. Jsou lídry technologické inovace a individuálního přístupu k potřebám zákazníků“*

V rámci Evropské unie se řadí Český bankovní sektor mezi ty nejstabilnější. To potvrzují souhrnné finanční charakteristiky v řadě ukazatelích, například v ziskovosti či kapitálové přiměřenosti (Česká bankovní asociace, n. d.).

V České republice je stabilní a konkurenční bankovní sektor. V roce 2020 zde působilo čtyřicet devět subjektů s bankovní licencí. V tomtéž roce byla celková hodnota aktiv bankovního sektoru ve výši 7 965 mld. Kč (Česká bankovní asociace, n. d.).

## 5 Řešení a výsledky

Následuje popis řízeného rozhovoru s manažerkou vybraného podniku, který se týkal řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Poté následuje řízený rozhovor s paní HR konzultantkou na téma homeworking v době pandemie Covid-19. V této části diplomové práce bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili jak zaměstnanci napříč pozicemi, tak i menší skupina manažerů. Dotazník pro zaměstnance se převážně týkal homeworkingu v době pandemie Covid-19. Dotazníkové šetření mezi manažery bylo zaměřeno převážně na hodnocení zaměstnanců a homeworking.

### 5.1 Řízený rozhovor

Otázky z řízeného rozhovoru s manažerkou vybraného podniku jsou uvedeny v Příloze 1. Na základě řízeného rozhovoru byly zjištěny odpovědi na tyto výzkumné otázky:

- 1) Jak probíhal homeworking v době pandemie Covid-19 z pohledu manažera vybraného podniku?
- 2) Jak se změnil systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku v období pandemie Covid-19?

V úvodní fázi řízeného rozhovoru byla paní manažerka dotázána na systém hodnocení zaměstnanců. Pro jejich hodnocení se využívá kvartální bonusový systém. Zaměstnanci mají dle své pozice stanoveno minimum, kterého musí dosáhnout, a po splnění této hranice již zaměstnanci „vydělávají“ na bonusy. Dále je aplikován pro hodnocení zaměstnanců Týmový bonus, který se týká plnění celé pobočky v jednotlivých ukazatelích, ten je vyplácen zálohově a též kvartálně.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že homeworking se před vypuknutím pandemie Covid-19 příliš nevyžíval, neboť například na pozici bankéře je důležité osobní jednání s klientem. Ovšem s nástupem pandemie Covid-19 došlo ke změnám a homeworking bylo nezbytné zavést na všech pozicích včetně pokladních. Řízení pracovního místa probíhalo předem.

Pro řízení zaměstnanců v době pandemie Covid-19 bylo dle slov paní manažerky nezbytné udržení kontaktu s klienty alespoň prostřednictvím telefonické komunikace. Zaměstnanci měli přiřazeny své úkoly dle své pozice, které byly průběžně sledovány a vyhodnocovány. Převážně zaměstnanci, kteří měli svá portfolia klientů, je telefonicky



oslovovali, ti ostatní měli za úkol oslovovat i klienty nepřirazené do portfolia vzhledem tomu, že se zaměstnanci nemohli setkávat se svými klienty fyzicky na pobočce. Zaměstnanci zařadili do své pracovní náplně více telefonické komunikace s klienty. Ze začátku se zaměstnanci dotazovali klientů, zda něco nepotřebují, a postupně to přešlo i do prodejních telefonátů, a tudíž probíhalo i více prodejů po telefonu.

Změna v řízení zaměstnanců v době pandemie se týkala i pravidelných porad, které se přesunuly do online světa a probíhaly výhradně přes Skype.

Vzhledem k tomu, že pravidelné školení zaměstnanců nemohlo probíhat fyzicky, tak se přesunulo do online sféry. Mnoho schůzek i školení probíhalo právě tímto způsobem. Ovšem po delší době zaměstnancům chyběl osobní kontakt.

Změna nastala i v oblasti prodeje, který přešel více z toho osobního do toho telefonického. Ze začátku to nebylo plně komfortní pro zaměstnance ani pro klienty. Klienti se mohli obávat podvodných telefonátů a zaměstnanci si museli více osvojit prodej tímto stylem. Zaměstnancům ulehčila tuto změnu v oblasti prodeje řada školení, jak správně telefonovat z nahrávaných telefonů. Dále probíhala školení na téma správné identifikace klienta, co zaměstnanci mohou sdělit tímto způsobem a co nikoliv. Přestože se více preferuje osobní setkání, je nezbytné ovládat i tuto formu prodeje.

System hodnocení zaměstnanců byl nastaven standartně jako před pandemií Covid-19. V hodnocení výkonu zaměstnanců se nezohledňovalo střídání pracovního místa, neboť vše fungovalo dále, jen se více začalo prodávat po telefonu. Pro hodnocení zaměstnanců byly kontrolovány počty hovorů a počty obchodů, ale nebyly za to žádné tresty, neboť se všichni zaměstnanci snažili a byla to nová situace pro zaměstnance i klienty.

Z rozhovoru vyplynulo, že zavedení homeworkingu bylo bezproblémové. Vzhledem k tomu, že musel být zachován provoz pobočky, byl dopředu vytvořen rozpis, aby byla každá pozice zastupitelná v případě, že by někdo onemocněl. Z toho plyne, že byla těžší koordinace.

Homeworking přinesl i svá pozitiva, která se týkají DIGI služeb. Zaměstnanci i klienti si zvykli více na prodej po telefonu a také využívají více DIGI služby – mobilní i internetové bankovníctví.

Využívání homeworkingu probíhá i nadále především na pozicích osobních a privátních bankéřů a také specialistů. Možnost využití homeworkingu je spravedlivá pro všechny. Pozice bankéřů mohou využít homeworking ale je to trochu těžší. A to z toho důvodu, že

ačkoliv dokážou klientovi pomoc po telefonu, tak je jejich práce hodně servisní, a proto jsou více zapotřebí na pobočce.

Vyhodnocení výše uvedeného řízeného rozhovoru s paní manažerkou je shrnuto v následujících bodech:

- Pro hodnocení zaměstnanců se používá kvartální bonusový systém.
- Zaměstnanci po dosažení stanoveného minima dle své pozice „vydělávají“ na své bonusy. Je aplikován i Týmový bonus, který se týká plnění celé pobočky v jednotlivých ukazatelích.
- V době pandemie nedošlo ke změně systému hodnocení zaměstnanců. Pro hodnocení byly kontrolovány počty hovorů a obchodů.
- Homeworking se v době před pandemií Covid-19 příliš nevyužíval.
- Homeworking v době pandemie byl zaveden na všech pozicích včetně pokladních.
- Řízení pracovního místa v době pandemie probíhalo vždy dopředu.
- Změna v pracovní náplni zaměstnanců nastala především v tom, že zaměstnanci do své pracovní náplně zařadili více telefonickou komunikaci s klienty.
- Vzhledem k tomu, že bylo nezbytné využívat telefonickou komunikaci s klienty, probíhala online školení na téma této problematiky. Online školení se týkala i jiných oblastí.
- V době pandemie bylo nezbytné udržet si kontakt s klienty alespoň prostřednictvím telefonické komunikace. Z toho důvodu zaměstnanci, kteří měli svá portfolia klientů, je telefonicky oslovovat a zaměstnanci, kteří neměli svá portfolia, oslovovali nepřirazené klienty.
- Změna v řízení zaměstnanců nastala také v tom, že pravidelné porady probíhaly přes Skype nikoliv osobně.
- Zavádění homeworkingu probíhalo bezproblémově. Předem byl vytvořen takový plán, aby byl provoz zajištěn na všech pozicích i v případě pracovní neschopnosti některých zaměstnanců.
- Mezi pozitivní dopady homeworkingu patří, že se zaměstnanci i klienti naučili využívat více DIGI služeb (mobilní bankovníctví či internetové bankovníctví).
- Homewroking probíhá i nadále ale především na pozicích osobních či privátních bankéřů a dále na pozicích specialistů. Zaměstnanci na pozicích bankéřů ho také mohou využít, ale je to trochu těžší, neboť jejich práce je hodně servisní.

Dále proběhl rozhovor s paní HR konzultantkou na téma homeworking v době pandemie Covid-19. Rozhovor se uskutečnil dne 30. června 2023. Plné znění otázek z tohoto řízeného rozhovoru je uvedeno v Příloze 2.

Na dotaz, zda paní HR manažerka měla zkušenosti s homeworkingem před pandemií Covid-19, opověděla, že ano ale v jiné organizaci, neboť do podniku nastoupila právě v době pandemické.

Změna v pracovní náplni nastala především v přesunutí činnosti do online prostředí. Výběrové řízení uchazečů vzhledem k pandemické situaci probíhalo především online přes komunikační kanály jako je například Teams. Pokud bylo nutné přistoupit k osobnímu setkání s kandidátem, byla dodržena všechna aktuální nařízení vlády.

V době pandemie Covid-19 nastaly také změny v oblasti školení zaměstnanců, které rovněž probíhaly v online prostředí, což některým zaměstnancům vyhovovalo ale jiným na druhou stranu chyběl osobní kontakt.

V komunikaci přes online kanály vidí paní HR konzultantka nevýhodu v tom, že paní Konzultantka je velmi orientovaná na osobní setkání a neverbální komunikaci, kterou jde hůře vyčíst z online pohovoru. Z toho důvodu přistupovala k osobním schůzkám s vybranými „finálními“ kandidáty.

Z rozhovoru je patrné, že využití komunikačních online kanálů se plánuje i do budoucna. Teams se velmi osvědčil.

Pozitivum, které přinesl homeworking v době pandemie Covid-19, je jednoznačně velká flexibilita. Další výhodou je, že zaměstnanec, který je současně rodičem, může plnohodnotně pracovat z domova, pokud si to situace vyžádá.

Paní HR konzultantka vnímá nedostatek „štábní“ kultury jako negativum, protože pracuje doma u počítače.

Následuje shrnutí řízeného rozhovoru s paní HR konzultantkou do níže uvedených bodů:

- Primární změnou v pracovní náplni je, že se pracovní činnost přesunula do online světa.
- Výběrová řízení probíhala přes online komunikační kanály například Teams. V případě, že schůzka s kandidátem proběhla osobně, byla dodržena aktuální opatření vlády.

- V době pandemie probíhala školení v online prostředí. Některým zaměstnancům začal chybět osobní kontakt, jiným naopak tato forma vyhovovala.
- Nevýhodou komunikace přes Teams při pohovoru je, že paní HR konzultantka je velmi orientována na neverbální komunikaci, která je lépe čitelná při osobním kontaktu než přes online komunikační kanál.
- Využívání online komunikačních kanálů jako je Teams se plánuje i nadále.
- Homeworking v době pandemie Covid-19 přinesl velkou flexibilitu, kterou paní HR konzultantka považuje za velkou výhodu. Další výhodou je, že zaměstnanec, který je současně rodičem, může plnohodnotně pracovat z domova, pokud si to situace vyžádá.
- Nevýhodou homeworkingu je, že člověk nemá „štábní kulturu“, protože pracuje doma u počítače.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Následuje vyhodnocení dat získaných z provedených dotazníkových šetření.

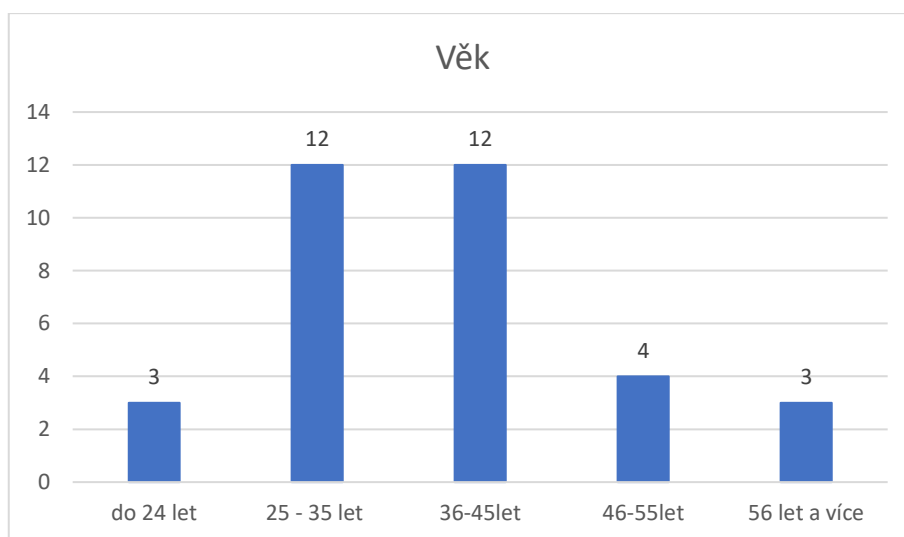
### **Dotazník pro zaměstnance**

Nejdříve byl vyhodnocen dotazník, jehož respondenty byli zaměstnanci. Jak již bylo zmíněno dotazníkového šetření se zúčastnilo třicet čtyři zaměstnanců vybraného podniku. Dotazníkové šetření bylo zacíleno převážně na homeworking v období pandemie Covid-19 a dále na systém hodnocení a motivační faktory. Dotazník je uveden v Příloze 3.

V první otázce respondent odpovídal, zda je muž či žena. Dotazníkového šetření se zúčastnilo dvacet čtyři (71 %) žen a deset (29 %) mužů.

Následovala uzavřená otázka na věk zaměstnanců. Zde mohli respondenti vybrat jednu možnost z nabízených kategorií. Jak je z Grafu 1 patrné, každá věková kategorie zde má zastoupení. Dále z něj vyplývá, že nejpočetnější skupiny respondentů jsou v kategorii ve věku mezi 25–35 lety, do které se řadí dvanáct respondentů (35 %) a se stejným počtem respondentů věková skupina 36–45 let, kterou zvolilo dvanáct (35 %) respondentů. Ostatní skupiny mají již nižší zastoupení ve věkové kategorii 46-55 let jsou čtyři (12 %) z dotazovaných respondentů. Nejnižší počet respondentů je v následujících dvou kategoriích, a to ve věkové kategorii 56 let a více zvolili tři (9 %) a v té věkové kategorii do 24 let, kterou zvolili pouze tři (9 %) respondenti.

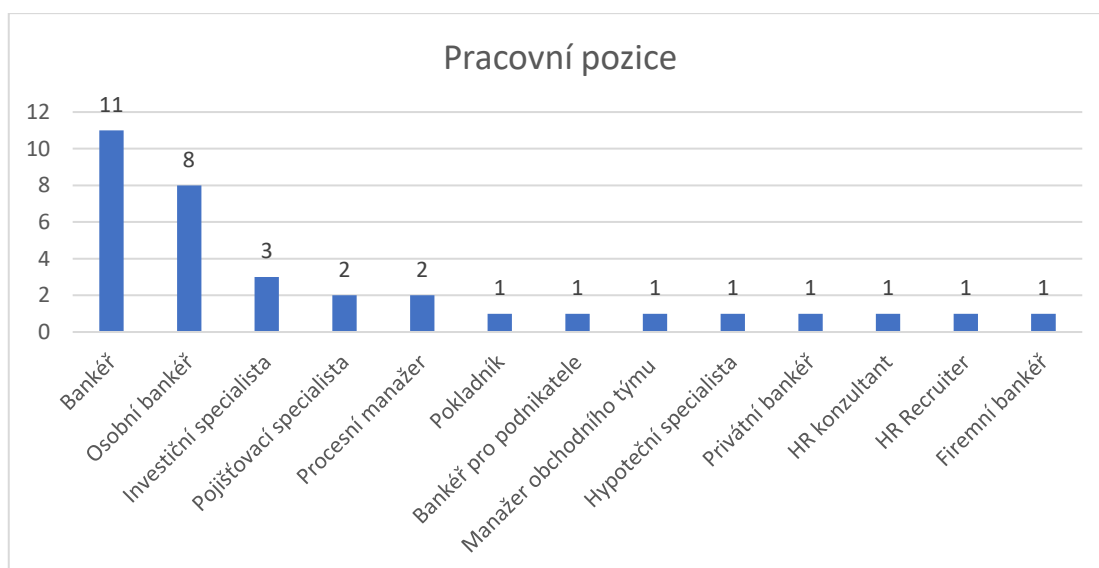
Graf 1: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Následovala otevřená otázka na uvedení pracovní pozice. Dotazníkového šetření s zúčastnili respondenti napříč pobočky, což vyplývá z Grafu 2. Dotazníkového šetření se zúčastnilo jedenáct (32 %) bankéřů a osm (23 %) osobních bankéřů. Pozici investičního specialisty uvedli tři respondenti (9 %). Po dvou (6 %) respondentech se objevují následující pozice, a to pojišťovací specialista a procesní manažer. Dotazníkového šetření se zúčastnil jeden (3 %) respondent na těchto pozicích - pokladník, manažer obchodního týmu, hypoteční specialista, privátní bankéř, HR konzultant, HR recruiter, bankéř pro podnikatele a firemní bankéř.

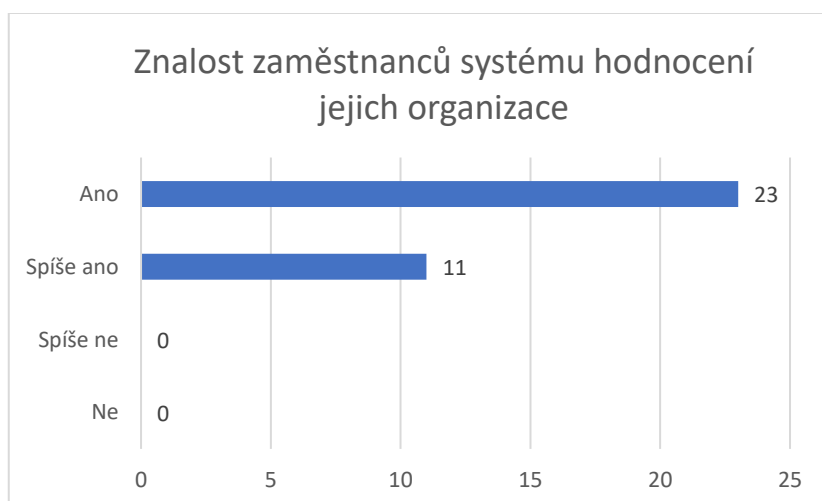
Graf 2: Uved'te svou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Na následující otázku, zda zaměstnanci znají systém hodnocení v jejich organizaci, byla využita škálová otázka s možnostmi: „ano, spíše ano, spíše ne, ne“. Na tuto otázku respondenti využili ve škálovém hodnocení pouze odpovědi „ano“ či „spíše ano“. Možnost „ano“ vybralo dvacet tři (68 %) respondentů a možnost „spíše ano“ zvolilo jedenáct (32 %) respondentů. Nikdo nevybral ani jednu z možností „spíše ne“ či „ne“. Tudiž z Grafu 3 vyplývá, že každý z dotazovaných zaměstnanců v podstatě zná systém hodnocení ve své organizaci.

Graf 3: Znalost systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Následovala škálová otázka, zda zaměstnanci chtějí využívat homeworking (Graf 4), na kterou navazovala doplňující otevřená otázka, kde měli respondenti stručně zdůvodnit svou odpověď. Možnost „ano“ vybralo šestnáct (47 %) respondentů, osm (23 %) respondentů zvolilo „spíše ano“, sedm (21 %) respondentů uvedlo „spíše ne“ a tři (9 %) respondenti vybrali možnost „ne“.

Respondenti odpovídali na otázku, zda chtějí využívat homeworkingu, dle jejich věkové kategorie (Tabulka 1). Kategorie do 24 let obsahuje tři respondenty, přičemž ti první dva uvedli možnost „spíše ano“ a ten třetí zvolil možnost „spíše ne“. V kategorii 25-35 let zvolili čtyři respondenti možnost „ano“, a také čtyři respondenti „spíše ano“, po dvou respondentech možnost „spíše ne“ a „ne“. Pro věkovou kategorii 36-45 let respondenti odpovídali tak, že sedm respondentů uvedlo „ano“ a jeden respondent vybral „spíše ano“, tři zaměstnanci zvolili „spíše ne“ a jeden zvolil „ne“. Z toho vyplývá, že tato skupina převážně je příznivě nakloněna k využívání homeworkingu. V kategorii 46-55 let zvolili možnost „ano“ tři zaměstnanci a jeden zaměstnanec vybral možnost „spíše ne.“ V poslední kategorii od 56 let zvolili dva zaměstnanci možnost „ano“ a jeden „spíše ano.“ Nejčastěji zvolilo odpověď „ano“ či „spíše ano“ věkové kategorie 25 -35let a 36-45 let, zatímco nejméně krát byla označena možnost „spíše ne“ či „ne“ ve věkové kategorii 56 let a více.

Tabulka 1: Využití homeworkingu dle věkové kategorie

Věk	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
do 24 let	0	2	1	0
25–35 let	4	4	2	2
36–45 let	7	1	3	1
46–55 let	3	0	1	0
56 let a více	2	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení odpovědní na otázku, zda zaměstnanci chtějí využívat homeworking dle pohlaví, vyplývá (Tabulka 2), že muži odpovídali následovně: dva respondent uvedli možnost „ano“, šest respondentů označilo odpověď „spíše ano“ a po jednom respondentovi v možnostech „spíše ne“ a „ne“. Ženy odpovídaly takto: čtrnáct žen zvolilo možnost „ano“, dvě označily „spíše ano“, šest vybralo možnost „spíše ne“ a dvě „ne“. Z toho vyplývá, že ženy z této skupiny jsou více příznivě nakloněny využívání homeworkingu než muži.

Tabulka 2: Využití homeworkingu dle pohlaví

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Muž	2	6	1	1
Žena	14	2	6	2

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti odpovídali na škálovou otázku, zda chtějí využívat homeworking. Na pozici bankéř po třech respondentech byly následující odpovědi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a dva respondenti vybrali možnost „ne“. Na pozici pokladník byla jedna kladná odpověď „ano“. Osobní bankéři odpovídali takto – čtyři respondenti vybrali možnost „ano“, tři respondenti uvedli „spíše ne“ a jeden „ne“. Bankéř pro podnikatele odpověděl „spíše ano“. Manažer obchodní týmu zvolil možnost „ano“. Dotazníkového šetření se zúčastnili tři investiční specialisté, přičemž jeden vybral odpověď „ano“ a další dva označili možnost „spíše ano“. Dále byl výzkum proveden na pozici pojišťovací specialista, kde byli dva respondenti, přičemž jeden zvolil možnost „ano“ a ten druhý „spíše ano“. hypoteční specialista označil možnost „ano“, že chce využívat homeworking. Privátní bankéř není příliš nakloněn využívání homeworkingu, tudíž vybral možnost „ne“. Tyto následující pozice chtějí využívat homeworkingu, a tudíž zvolili možnost „ano“ – HR konzultant, HR recruiter a dva respondenti na pozici procesního manažera. Respondent na pozici firemní bankéř označil možnost „spíše ano“.

Jak již bylo zmíněno na tuto otázku navazovalo stručné zdůvodnění odpovědi. Z odpovědí zaměstnanců, kteří zvolili možnost „ano“ či „spíše ano“, vyplývá, že chtějí využívat homeworking zejména na úkoly, na které není při běžném pracovním provozu dostatek času například administrativa, oslovování klientů z přiřazených sestav, sledování livemeetingu, plnění certifikací a školení.

Dále z dotazníku vyplynulo, že rádi využívají homeworking k telefonickému oslovování svých klientů, kteří jim byli přiřazeni ve svém portfoliu, neboť v rámci homeworkingu na to mají lepší pracovní podmínky (méně rušivých prvků než v kanceláři).

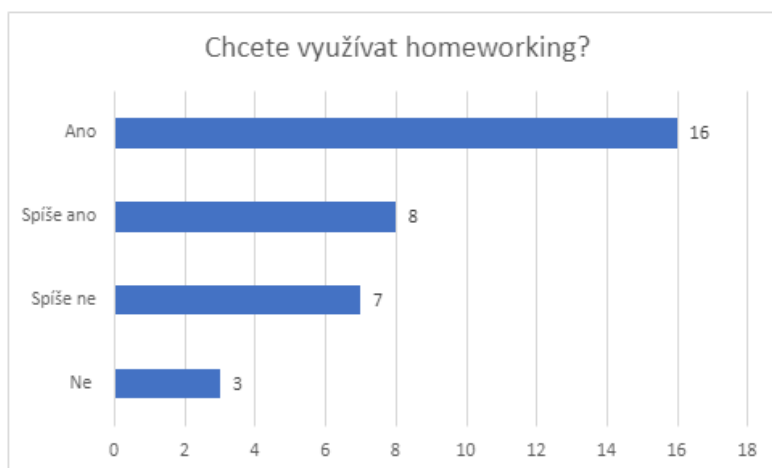
Respondenti uvedli, že homeworking je vhodné pro některé druhy úkolů využívat vzhledem ke každodenní vytíženosti na pobočce. Uvádějí, že na homeworkingu jsou více efektivní při plnění administrativních záležitostí, vnímají vyšší flexibilitu i autonomii a také mají více klidu na některé úkoly než v open space kanceláři.

Zároveň je z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci rádi využívají homeworking z důvodu ušetření času a peněz za dojíždění do práce.



Z odpovědí respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“ či „ne“, vyplývá, že nemají příliš zájem využívat homeworking primárně z toho důvodu, že je pro ně nezbytný osobní kontakt s klientem. Dalším zmiňovaným důvodem je, že raději pracují v kanceláři, neboť doma nemají vhodné pracovní podmínky (nedostatečné připojení k internetu, slabší telefonní signál).

Graf 4: Chcete využívat homeworking?

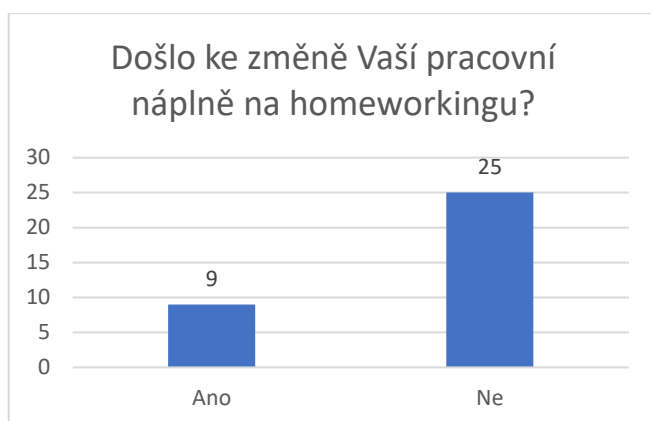


Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

U otázky, zda se během homeworkingu změnila pracovní náplň, měli respondenti na výběr ze dvou možností - „ano“ či „ne“. Pokud zvolili možnost „ano“, měli opět stručně zdůvodnit, jak se jejich pracovní náplň změnila. Z Grafu 5 vyplývá, že devět (26 %) respondentů zvolilo „ano“ a dvacet pět (74 %) respondentů vybralo možnost „ne“.

Ti, kteří měli za to, že se jejich pracovní náplň změnila, vnímali změnu především v tom, že se osobně nemohli setkávat s klientem fyzicky na pobočce a vše museli řešit jinými komunikačními kanály, především telefonicky. Z toho důvodu zaměstnanci využívali ve větší míře prodej po telefonu či online. Zaměstnanci učili klienty více využívat internetové bankovníctví. Dále pociťovali změnu v pracovním prostředí, neboť museli pracovat z domova, což se před nástupem pandemie Covid-19 nevyužívalo v takové míře.

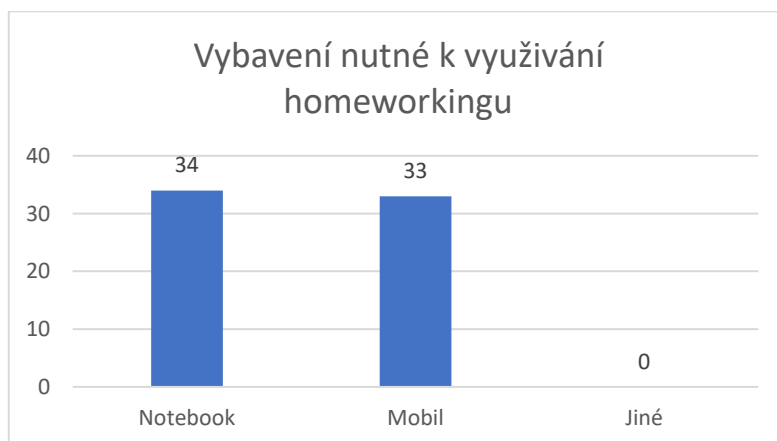
Graf 5: Došlo ke změně pracovní náplně na homeworkingu?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Respondenti měli vybrat vybavení, které je nutné pro využívání homeworkingu a případně uvést jiné. Respondenti mohli zvolit více možností. Z Grafu 6 je patrné, že třicet čtyři respondentů zvolilo notebook a třicet tři respondentů uvedlo i mobilní telefon. Možnost doplnit vybavení do kolonky „jiné“ nevyužil žádný z dotazovaných.

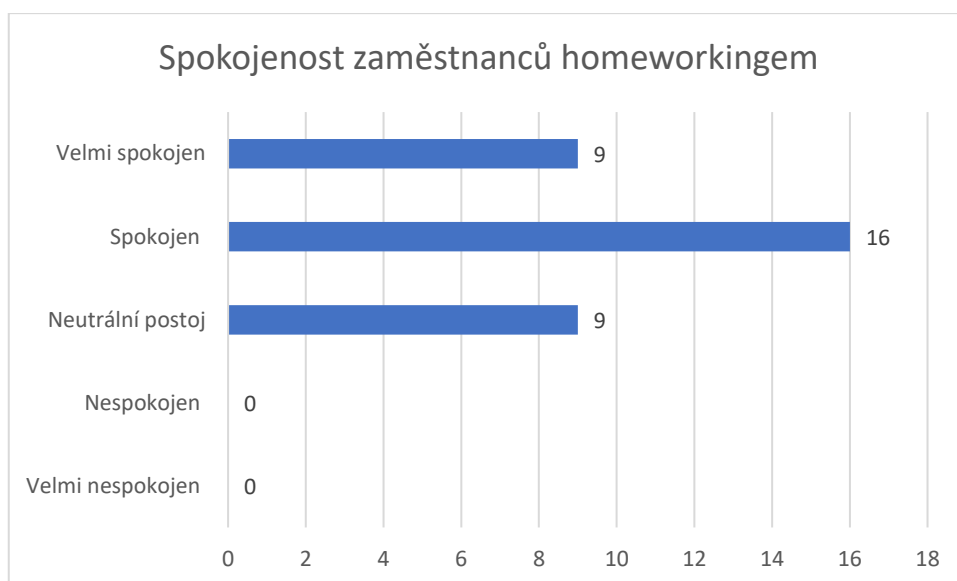
Graf 6: Jaké vybavení je pro Vás nutné pro využívání homeworkingu?



Zdroj: vlastní zpracování

Následující škálová otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s homeworkingem. Z Grafu 7 je patrné, že nikdo z respondentů neoznačil možnost „nespokojen“ či „velmi nespokojen“. Naopak devět (26,5 %) respondentů vybralo možnost „velmi spokojen“, šestnáct (47 %) respondentů označilo možnost „spokojen“ a devět (26,5 %) respondentů vybralo možnost „neutrální postoj“. Tudíž z Grafu 7 vyplývá, že 73,5 % respondentů bylo s homeworkingem alespoň spokojeno a 26,5 % respondentů zaujímá neutrální názor.

Graf 7: Jak jste byl spokojen s homeworkingem?

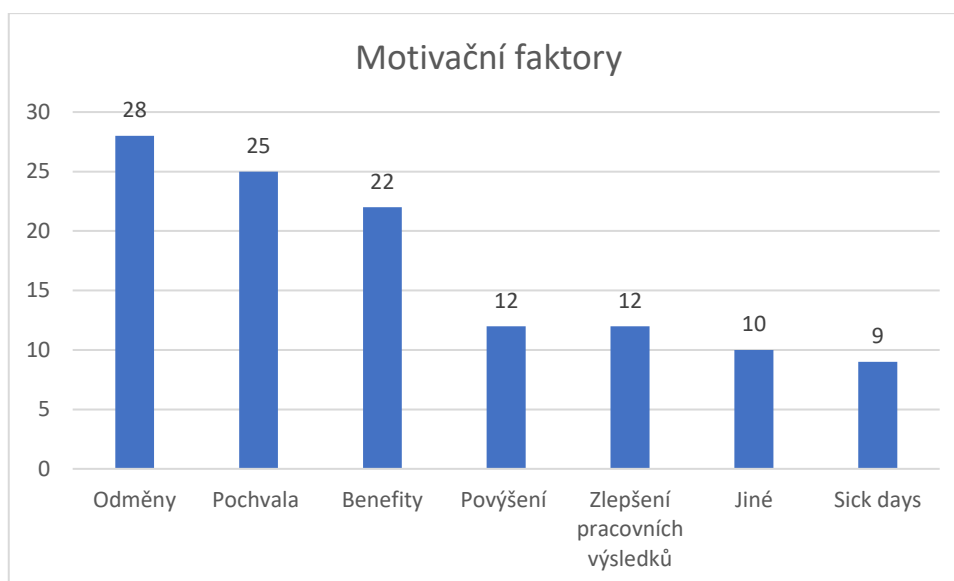


Zdroj: Vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Na následující otázku, která se týká motivačních faktorů, mohli respondenti zvolit více možností či doplnit i svou odpověď (Graf 8). Na prvním místě se umístil motivační faktor odměny, který byl označen 28krát. Na druhém místě se umístila pochvala, která byla zvolena 25krát. Třetí místo obsadil motivační faktor benefity, který byl označen 22krát. Povýšení a zlepšení pracovních výsledků bylo označeno 12krát. Respondenti 9krát zvolili jako motivační faktor sick days.

Dále 10krát doplnili i svou odpověď. Uváděli důvěru manažera (2krát), školení/vzdělávání (2krát), pracovní atmosféru (2krát), seberealizaci (2krát), soutěživost mezi kolegy a spokojenost klienta.

Graf 8: Které motivační faktory Vás motivují k dosažení lepších výsledků?



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí dotazníkové šetření provedeného mezi zaměstnanci je shrnuto v následujících bodech:

- Dotazníkového šetření se zúčastnilo dvacet čtyři žen a deset mužů.
- Tohoto šetření se zúčastnily pozice napříč organizací – bankéř, osobní bankéř, privátní bankéř, pokladník, manažer obchodního týmu, investiční specialista, pojišťovací specialista, hypoteční specialista, HR konzultant, procesní manažer, HR recruiter, bankéř pro podnikatele a firemní bankéř.
- Respondenti na otázku, zda znají systém hodnocení organizace, zvolili 23krát možnost „ano“ a 11krát zvolili možnost „spíše ano“. Žádný z nich nevybral možnost „spíše ne“ či „ne“. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci v podstatě znají systém hodnocení.
- Zaměstnanci chtějí či nechtějí využívat homeworking následovně – šestnáct respondentů uvedlo „ano“, osm „spíše ano“, sedm „spíše ne“ a tři „ne“.
- Zaměstnanci chtějí využívat homeworking především na úkoly, na které není mnoho času při běžném provozu, jako je administrativa, oslovování klientů z přiřazených sestav, sledování livemeetingu, plnění certifikací a školení.
- Dále zaměstnanci chtějí využít homeworking pro telefonické oslovování klientů, které mají ve svém portfoliu.

- Zaměstnanci uvedli, že na homeworkingu jsou více efektivní při plnění administrativní práce, vnímají vyšší flexibilitu i autonomii a dále mají na některé činnosti více klidu než v open space kanceláři.
- Homeworking rádi také zaměstnanci využívají z důvodu šetření času a peněz za dojíždění.
- Ti zaměstnanci, kteří nechtějí využívat homeworking, uvedli jako důvody, že je pro ně nezbytný osobní kontakt s klientem. Dále uvádějí, že doma nemají vhodné podmínky pro homeworking (špatné připojení k internetu či slabší telefonní signál).
- Dvacet pět respondentů, že se jejich pracovní náplň nezměnila a devět respondentů uvedlo, že se jejich pracovní náplň změnila. Ti, kteří uvedli, že se jejich pracovní náplň změnila, pocítovali změnu v tom, že se nemohli setkávat osobně s klienty a museli vše řešit jinými komunikačními kanály, primárně telefonicky. Další změnu vnímali v pracovním prostředí, neboť před pandemií se homeworking příliš nevyužíval.
- Zaměstnanci k vykonávání homeworkingu potřebují mobilní telefon a počítač.
- Z dotazníkového šetření se dá vyvodit, že zaměstnanci byli v podstatě spokojeni s homeworkingem. Žádný z nich neuvedl, že byl „nespokojen“ či „velmi nespokojen“. Z průzkumu vyplývá, že 73,5 % dotazovaných bylo alespoň spokojeno a 26,5 % zaujímá neutrální názor k homeworkingu.
- Mezi tři nejoblíbenější motivační faktory patří odměny, které byly označeny 28krát. Za nimi následovala pochvala, která byla označena 25krát. A na třetím místě se se umístily benefity, které byly zvoleny 22krát.

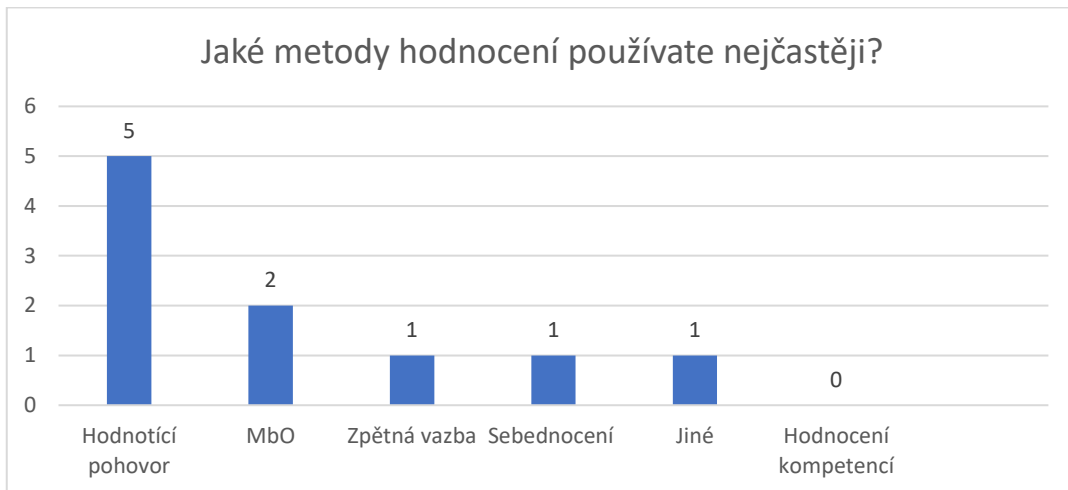
### **Dotazník pro manažery**

Následuje vyhodnocení polostrukturovaného dotazníku, kterého se zúčastnilo pět manažerů vybraného podniku. Toto šetření bylo zaměřeno převážně na hodnocení zaměstnanců, dále obsahovalo otevřené otázky, které se týkaly homeworkingu v době pandemie Covid-19. Dotazník je uveden v Příloze 4.

První otázka byla zaměřena na to, jak často probíhá hodnocení zaměstnanců. V tomto případě všech pět manažerů odpovědělo, že hodnocení jejich zaměstnanců probíhá každý měsíc, tudíž pro tuto otázku nastala 100 % shoda.

Druhá otázka se týkala metod hodnocení zaměstnanců, které manažer používá nejčastěji. V této otázce mohli označit více odpovědí. Jak je patrné z Grafu 9, všichni respondenti označili možnost „hodnotící pohovor“, který se svými zaměstnanci provádí. Dva respondenti označili metodu hodnocení „MbO“. Následující metody byly vybrány jedenkrát - „360° zpětná vazba“ a „sebehodnocení“. Jeden respondent uvedl do možnosti „jiné“, že neformálně používá hodnocení líbí nebo nelíbí se mi to.

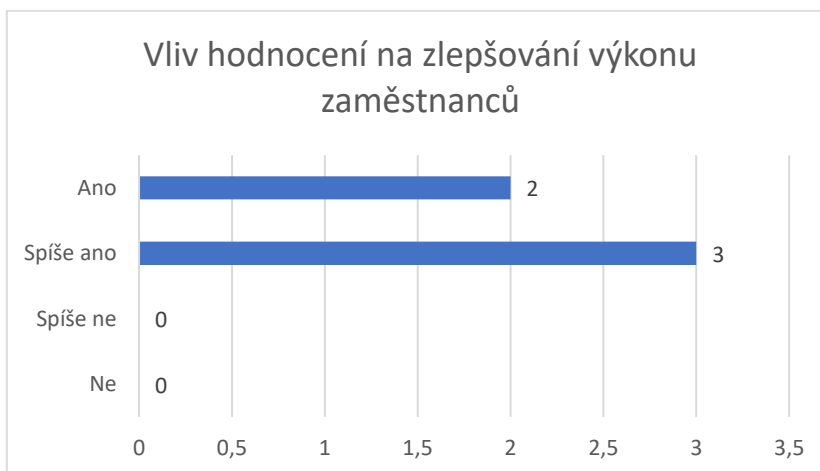
Graf 9: Jaké metody hodnocení používáte nejčastěji?



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala škálová otázka (Graf 10), která byla zaměřena na vliv hodnocení vliv na zlepšování výkonu zaměstnanců. V tomto případě dva respondenti uvedli možnost „ano“ a zbývající tři respondenti zvolili „spíše ano“. Žádný respondent neuvedl možnosti „spíše ne“ či „ne“.

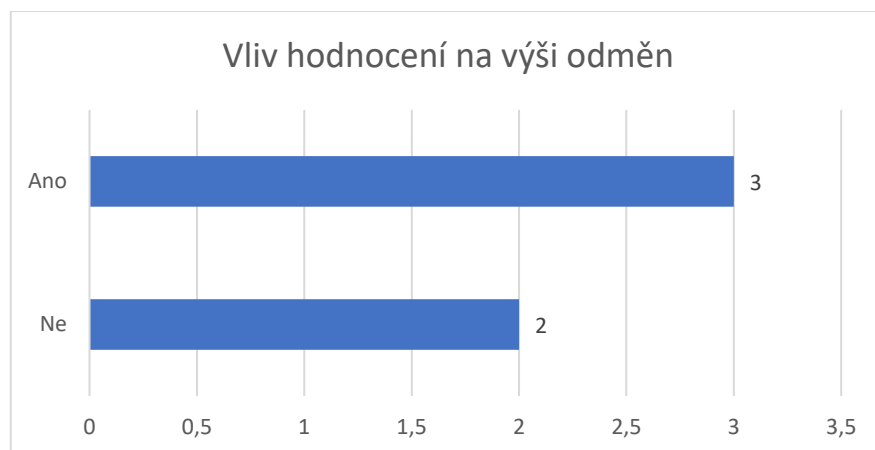
Graf 10: Má hodnocení zaměstnanců vliv na zlepšování jejich výkonu?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Poté následovala otázka, která měla za cíl zjistit, zda má hodnocení vliv na výši odměn (Graf 11). Zde tři respondenti vybrali možnost „ano“ a dva respondenti možnost „ne“. Z toho lze usoudit, že obvykle má hodnocení vliv na výši odměn. Bylo by vhodné tyto dva faktory více provázat.

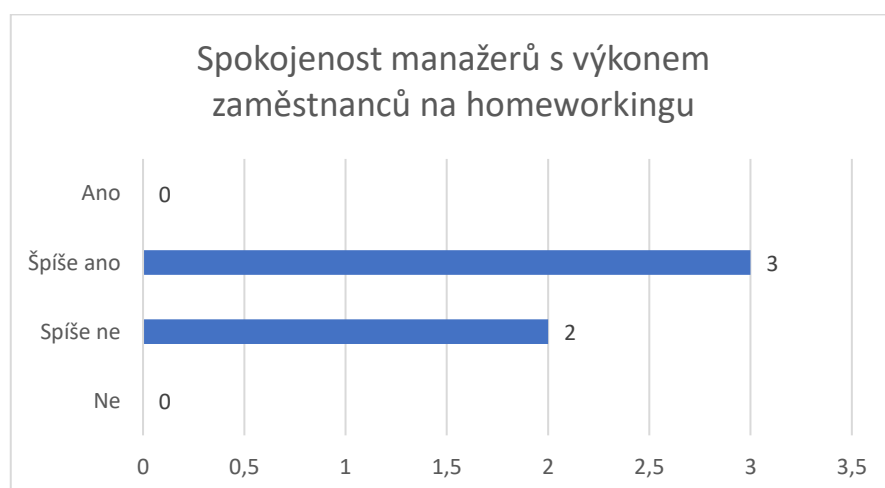
Graf 11: Má hodnocení vliv na výši odměn?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Graf 12 demonstruje spokojenost manažerů s výkonem jejich zaměstnanců na homeworkingu. Žádný z respondentů nezvolil možnost „ano“ či „ne“. Zatímco tři manažeři zvolili možnost „spíše ano“ a dva „spíše ne“. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ti manažeři, kteří zvolili možnost „spíše ne“, ji vybrali z toho důvodu, že obchodní pozice potřebují osobní kontakt s klientem.

Graf 12: Byl/a jste spokojen/a s výkonem zaměstnanců na homeworkingu?



Zdroj: vlastní zpracování. Pozn. v absolutních hodnotách.

Homeworking přináší svá pozitiva i negativa. Na toto téma následovaly dvě otevřené otázky.

V první otázce měli manažeři stručně uvést nevýhody homeworkingu. Dle nich je hlavním negativem homeworkingu pro obchodní pozice to, že potřebují být v kontaktu s klientem. Dalším negativem je personální oslabení na pobočce, neboť právě zde je nutné zaměstnance mít k dispozici pro klienty.

Přestože manažer ví, jaké úkoly má zaměstnanec na homeworkingu splnit, dá se za nevýhodu považovat horší kontrolovatelnost jeho činnosti, ale jak je následně v dotazníkovém šetření uvedeno, vše se dá případně i zkontrolovat, hlavně záleží na vzájemné důvěře mezi manažerem a zaměstnancem.

Dále manažeři měli uvést, co považují za výhody homeworkingu. Práce z domova je dle nich vhodná pro aktivity, které lze právě tímto způsobem vykonávat a u kterých není nutný osobní kontakt s klientem. Zaměstnanci mají dostatek času na to, aby prošli svá stávající portfolia, a následně si domluvili schůzky s klienty.

Vzhledem k tomu, že někteří pracovníci mají více klidu a prostoru na homeworkingu, je dobré jej využít k telefonickému oslovování klientů či řešení jejich požadavků prostřednictvím telefonické komunikace nebo e-mailové. Zaměstnanec může dokončit i servisní úkoly, ke kterým není zapotřebí osobní kontakt s klientem.

Homeworking je efektivní využít pro administrativní práci, která se zaměstnanci nahromadila z toho důvodu, že v běžném provozu na tuto činnost nemusí být vždy dostatek času.

Jednou z výhod je, že homeworking se dá považovat za benefit od zaměstnavatele. Zaměstnanci, kteří dojíždějí, ušetří čas strávený na cestě.

Níže je uvedeno shrnutí dotazníkového šetření uskutečněného mezi menší skupinou manažerů:

- Hodnocení zaměstnanců probíhá měsíčně.
- Všech pět manažerů používá pro hodnocení zaměstnanců „hodnotící pohovor“, dva respondenti využívají „MbO“. Po jedné odpovědi manažeři vybrali následující metody hodnocení - „360° zpětná vazba“, „sebehodnocení“ a jako „jiné“ bylo uvedeno, že neformálně využívá líbí či nelíbí se mi to.



- Dle tří manažerů má hodnocení vliv na zlepšování výkonu zaměstnanců a dle dvou manažerů má spíše vliv na zlepšování výkonu. Žádný neuvedl možnost „ne“ či „spíše ne“.
- Opět dle tří manažerů má hodnocení vliv na výši odměn a dle dvou nemá hodnocení vliv na výši odměn.
- Spokojenost manažerů s výkonem zaměstnanců na homeworkingu je následující – tři jsou „spíše spokojeni“ a dva „spíše nespokojeni“. Manažeři, kteří zvolili možnost „spíše ne“, uvedli jako primární důvod to, že obchodní pozice potřebují osobní kontakt s klientem. Jejich nespokojenost se netýká práce jejich zaměstnanců.
- Nevýhodou homeworkingu je, že prodejní pozice potřebují osobní kontakt s klientem. Další negativem je personální oslabení na pobočce, neboť tam je nutné, zaměstnanci byli k dispozici klientům.
- Přestože manažer ví, které činnosti má zaměstnanec na homeworkingu splnit, tak je těžší kontrolovatelnost, proto je pro homeworking nutná důvěra mezi manažerem a zaměstnancem, ačkoliv se dá vše zkontrolovat.
- Práce z domova je vhodná pro činnosti, pro které není nezbytný osobní kontakt s klientem jako je administrativa, procházení portfolia a následné domluvení schůzky s klientem, protože při běžném provozu na to nemusí být dostatek času.
- Homeworking je dobré pro mnohé zaměstnance využít na telefonickou či e-mailovou komunikaci s klientem. Dále na dokončení servisních úkolů.
- Výhoda homeworkingu je ta, že se dá považovat za benefit od zaměstnavatele, a také ta, že zaměstnanci ušetří čas strávený na cestě.

## 5.3 Vyhodnocení hypotéz

Na základě zvolených cílů byly stanoveny následující hypotézy, které budou v této části práce ověřeny a následně přijmuty či zamítnuty.

Hypotéza 1: Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.

Hypotéza 2: Využití homeworkingu je závislé na sledovaných kategoriích (věk, pohlaví)

Hypotéza 3: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie je ovlivněna pracovní pozicí.

Nebylo možné provést Pearsonův chí- kvadrát test, neboť z jeho samotné podstaty plyne, že v kontingenční tabulce 2x2 může být nejvíce 20 % teoretických očekávaných četností  $<5$  a žádná teoretická četnosti nesmí být  $>1$ . Z toho důvodu byl využit Fisherův test, který je vhodnou alternativou k Pearsonovu chí-kvadrát testu (Kábrt, n. d.). Pro potřeby této práce byl využit software RStudio<sup>1</sup> pro výpočet Fisherova testu. Nejprve je nutné nainstalovat jazyk R a poté RStudio (Posit, n.d.).

Hladina významnosti dále jen také „ $\alpha$ “ byla zvolena na 0,05 pro všechny hypotézy.

**Hypotéza 1: Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.**

$H_0$ : Možnost využití homeworkingu není ovlivněna pracovní pozicí.

$H_a$ : Možnost využití homeworkingu je ovlivněna pracovní pozicí.

Pro Hypotézu 1 byly vytvořeny pro potřeby výpočtu dvě kategorie pracovních pozic. V Kategorii 1 jsou obsaženi všichni respondenti na pozici bankéř a osobní bankéř, neboť tyto dvě pozice vykazují podobné charakteristické prvky. Příkladem může být obsluha příchozích klientů či servisní práce. Do Kategorie 2 spadají všechny ostatní pozice – pokladník, manažer obchodního týmu, investiční specialista, pojišťovací specialista, hypoteční specialista, privátní bankéř, bankéř pro podnikatele, HR konzultant, firemní bankéř, procesní manažer a HR recruiter.

---

<sup>1</sup> <https://posit.co/download/rstudio-desktop/>

Tabulka 3: Využití homeworkingu na základě pracovní pozice

Popisky řádků	Součet z Ano	Součet ze Spíše ano	Součet ze Spíše ne	Součet z Ne
Kategorie 1	7	3	6	3
Kategorie 2	9	5	1	0
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě Fisherova testu byla zjištěna výsledná p-hodnota = 0,0736. S ohledem na to, že tato hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , nezamítáme  $H_0$  a můžeme konstatovat, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Z toho lze vyvodit, že zamítáme Hypotézu 1.

**Hypotéza 2: Využití homeworkingu je závislé na sledovaných kategoriích (věk, pohlaví).**

Tato hypotéza je pro potřeby této práce dále rozdělena dle sledovaných kategoriích, kterými jsou věk a pohlaví. Na Hypotézu 2a: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (věk) a na Hypotézu 2b: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (pohlaví).

**Hypotéza 2a: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (věk).**

$H_0$ : Využití homeworkingu není závislé na věku.

$H_1$ : Využití homeworkingu je závislé na věku.

Pro potřeby výpočtu byly opět vytvořeny dvě skupiny věkových kategorií. Kategorie 1 obsahuje věkové skupiny od 24 let a 25-35 let. Kategorie 2 obsahuje věkové skupiny od 36–45 let, 46–55 let a 56 let a více. Věkové kategorie byly pro potřeby výpočtu zvoleny na základě blízkosti věku.

Tabulka 4: Homeworking dle věkové kategorie

Popisky řádků	Součet z Ano	Součet ze Spíše ano	Součet ze Spíše ne	Součet z Ne
Věková kategorie 1	4	6	3	2
Věková kategorie 2	12	2	4	1
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření hypotézy byl využit Fisherův test a byla zjištěna p-hodnota = 0,0980, z toho důvodu na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nemůžeme  $H_0$  zamítnout. Můžeme

tvrdit, že neexistují staticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Z toho důvodu zamítáme Hypotézu 2a.

### **Hypotéza 2b: Využití homeworkingu je závislé na sledované kategorii (pohlaví).**

H<sub>0</sub>: Využití homeworkingu není závislé na pohlaví.

H<sub>a</sub>: Využití homeworkingu je závislé na pohlaví.

Tabulka 5: Využití homeworkingu dle pohlaví

Popisky řádků	Součet z Ano	Součet ze Spíše ano	Součet ze Spíše ne	Součet z Ne
Muž	2	6	1	1
Žena	14	2	6	2
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření hypotézy byl využit Fisherův test a byla zjištěna p-hodnota = 0,0099, z toho na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  můžeme H<sub>0</sub> zamítnout. Můžeme tvrdit, že existují staticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Závěr je, že můžeme přijmout Hypotézu 2b.

### **Hypotéza 3: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie Covid-19 je ovlivněna pracovní pozicí.**

H<sub>0</sub>: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie není ovlivněna pracovní pozicí.

H<sub>a</sub>: Změna pracovní náplně na homeworkingu v době pandemie je ovlivněna pracovní pozicí.

Pro potřeby výpočtu byly pozice zaměstnanců rozděleny do dvou následujících kategorií. V Kategorii 1 jsou obsaženi všichni respondenti na pozici Bankéř a Osobní bankéř, neboť tyto dvě pozice vykazují podobné charakteristické prvky. Příkladem může být obsluha příchozích klientů či servisní práce. Do Kategorie 2 spadají všechny ostatní pozice – pokladník, manažer obchodního týmu, investiční specialista, pojišťovací specialista, hypoteční specialista, privátní bankéř, bankéř pro podnikatele, HR konzultant, firemní bankéř, procesní manažer a HR recruiter.

Tabulka 6: Změna pracovní náplně dle pracovní pozice zaměstnance

Popisky řádků	Součet z Pracovní náplň se nezměnila	Součet z Pracovní náplň se změnila
Kategorie 1	15	4
Kategorie 2	10	5
<b>Celkový součet</b>	<b>25</b>	<b>9</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení s využitím Fisherova testu byla zjištěna hodnota  $p = 0,462$ . S ohledem na to, že je tato hodnota vyšší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , nezamítáme  $H_0$  a můžeme konstatovat, že neexistují statisticky významné rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Závěr zní, že zamítáme Hypotézu 3.

## 5.4 Navrhované doporučení

Jedním z negativ, které s sebou přináší homeworkingu, je ztíženější možnost kontroly zaměstnanců. Řada zaměstnavatelů využívá ke kontrole zaměstnanců nejrůznější monitorovací zařízení. Dle Maxové (2021) je využívání monitoringu zaměstnanců je stále běžnější. Ve Velké Británii v roce 2018 byl proveden výzkum, jehož zjištěním bylo, že 56 % zaměstnanců má dojem, že jsou při práci sledováni.

Nešpůrek & kol. (2020) uvádějí, že monitoring zaměstnanců, kteří využívají home office, má legitimní důvod. Zaměstnavatel může využívat pro kontrolu zaměstnanců celou řadu softwarů, jenž sledují čas strávený u počítače či chatteru sloužící k evidenci toho, jak dlouho již není uživatel aktivní. Mimo výše uvedené možnosti kontroly může zaměstnavatel monitorovat zaměstnance přes telefon. Zaměstnavatel musí zaměstnance o kontrole informovat, za účelem naplnění zásady transparentnosti. Dále není možné kontrolovat zaměstnance prostřednictvím nainstalovaného softwaru, který kontroluje čas strávený u počítače, aniž by o tom nevěděl. Zaměstnavatelé mohou sledovat své zaměstnance prostřednictvím následujících softwarů – TimeDoctor, Pipedrive, Zoom, Sneek a další (Maxová, 2021).

Je navrhováno, aby zaměstnavatel by měl předem informovat své zaměstnance, že budou na homeworkingu monitorováni prostřednictvím softwarů, které budou sledovat jejich aktivitu. Zaměstnavatel by měl své zaměstnance s touto situací obeznámit dopředu z etických i legislativních důvodů. Software nemusí být jediným prvkem kontroly, může to být také i výkon zaměstnanců. K možnosti kontroly prostřednictvím softwaru by bylo možné se uchýlit v případě, kdy firma vyžaduje po zaměstnancích využívání homeworkingu a zaměstnanci to neberou jako benefit ale jako povinnost. V případě, že se výkon zaměstnanců na homeworkingu zhoršil, tak monitoring může být podklad pro nápravu situace. Toto řešení by mohlo být využito i v situaci, kdy manažer není plně přesvědčen o tom, že zaměstnanec nebude homeworkingu zneužívat, tudíž zde není plná důvěra. Výše uvedený software TimeDoctor je na Obrázku 2 charakterizován dle jednotlivých variant, jejichž součástí je i cenová nabídka.

Obrázek 2: TimeDoctor – ceník

	POPULÁRNÍ	
<b>Základní</b>	<b>Standard</b>	<b>Prémie</b>
<b>\$5.9</b> uživatel / měsíc	<b>\$8.4</b> uživatel / měsíc	<b>\$16.7</b> uživatel / měsíc
Fakturuje se ročně nebo 7 USD měsíčně	Fakturuje se ročně nebo 10 USD měsíčně	Fakturuje se ročně nebo 20 USD měsíčně
<b>Základní plán obsahuje:</b>	<b>Vše v Basicu a navíc:</b>	<b>Vše ve verzi Standard a navíc:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Neomezený počet uživatelů a skupin</li><li>✓ Týmové a individuální řídicí panely</li><li>✓ Neomezené projekty a úkoly</li><li>✓ Tiché sledování</li><li>✓ Neomezený počet snímků obrazovky</li><li>✓ Sledování aktivity</li><li>✓ Metriky rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem</li><li>✓ Základní reporting</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hodnocení produktivity</li><li>✓ Sledování přerušení</li><li>✓ Upozornění na nečinnost</li><li>✓ 60+ integrací</li><li>✓ Funkce mezd</li><li>✓ Sestava využití webu a aplikací</li><li>✓ Denní e-mailová oznámení</li><li>✓ E-mailová oznámení v reálném čase</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nahrávání obrazovky videa</li><li>✓ Hlášení připojení k Internetu</li><li>✓ Přístup klienta k přihlášení</li><li>✓ Řídicí panel pro vedoucí pracovníky</li><li>✓ Automatické zřizování uživatelů</li><li>✓ Vyhrazený správce účtu</li></ul>
<a href="#">Spustit bezplatnou zkušební verzi</a>	<a href="#">Spustit bezplatnou zkušební verzi</a>	<a href="#">Spustit bezplatnou zkušební verzi</a>

Zdroj: TimeDoctor, n. d.

Dalším doporučením se týká neustálého přístupu k uskutečněným školením. V praktické části je uvedeno, že ve vybraném podniku probíhalo online školení v době pandemie Covid-19. Školení se týkala například i toho, jak správně telefonicky komunikovat s klienty. V rámci toho by bylo vhodné, aby zaměstnanci měli k výukovým materiálům, (například videozáznam ze školení), neustálý přístup a v případě potřeby či nejasnosti si jej mohli pustit.

Novela zákoníku práce připravila i změny týkající se práce z domova neboli homeworkingu. Písemná dohoda má být základním předpokladem pro práci z domova, avšak nejsou přesně vymezeny její náležitosti, a tak záleží na ujednání stran (Hussein, 2023).

Součástí novely je také mimo jiné možnost zaměstnavatele nařídít práci na dálku za určitých předpokladů, příkladem může být, že zaměstnavatel stanoví homeworking na nezbytnou dobu či pokud to charakter vykonávané práce dovoluje a jiné (Hussein, 2023).

Jedním z hlavních problémů je vyčíslení a hrazení reálných nákladů za homeworking. Oproti původnímu návrhu nastala podstatná změna v tom, že nově novela umožňuje

uzavřít písemnou dohodu ohledně nehrazení nákladů. Bude možné proplácet náklady paušálně. Původně byla stanovena výše 2,80 Kč za hodinu (Hussein, 2023).

Těhotné zaměstnankyně, zaměstnanci či zaměstnankyně pečující o dítě mladších 9 let nebo osoby závislé na péči budou moci požádat o tento koncept práce z domova a v případě zamítnutí jejich žádosti budou mít právo na písemné odůvodnění (Hussein, 2023).

V případě, že zaměstnanec pracuje na plný úvazek z domova, náklady činí 1050 Kč měsíčně dle Institutu. Částka může být i vyšší s přihlédnutím k růstu cen energií (Veinbender, 2022).

Z toho plyne doporučení, že zaměstnavatelé by se mohli podílet na hrazení nákladů souvisejících s prací na dálku. Vzhledem k tomu, že zaměstnavatel by mohl ušetřit náklady na provoz kanceláře, mohl by zaměstnanci poskytnout alespoň částečnou náhradu nákladů souvisejících s prací z domova. Pokud by zaměstnavatel proplatil náhradu alespoň ve výši 2 Kč za hodinu, v případě 160 odpracovaných hodin by náhrada činila 320 Kč měsíčně. Ačkoliv by to zaměstnanci neuhradilo náklady v plné výši. Mohlo by toto gesto povzbudit zaměstnance k tomu, aby chtěli využívat tento koncept.

Dalším doporučením je automaticky umožnit práci z domova těhotným ženám či rodičům s dětmi do 9 let, aniž by o to sami požádali, a pojmout to jako formu benefitu. V tomto případě by firma opět ušetřila náklady na provoz kanceláře, a navíc by se mohla prezentovat jako společensky odpovědná firma. Dalším benefitem, který by s tím mohl souviset je, že rodiče na rodičovské dovolené by mohli například vykonávat práci z domova alespoň na částečný úvazek, a tudíž by pro ně návrat zpět do práce nemusel být tak velkou změnou, protože i během rodičovské dovolené by se částečně zapojovali do dění v práci.



## 6 Diskuse

Diplomová práce se zabývá provedením analýzy řízení lidských zdrojů v období pandemie Covid-19 ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking, který je těsně spjatý s pandemickou dobou.

*Jaké jsou hlavní výhody homeworkingu pro zaměstnance?*

Manažeři uvedli jako výhody, které plynou z homeworkingu ušetření času stráveného na cestě při dojíždění do práce a také to, že se dá považovat za formu benefitu od zaměstnavatele. Paní HR konzultantka uvedla jednoznačně, že homeworking přináší velkou flexibilitu a z pohledu matky je dobré, že se dá plnohodnotně pracovat z domova v případě potřeby. Zaměstnanci uvedli, že chtějí využívat tento koncept i z důvodu ušetření času a peněz za dojíždění.

Kyzlinková & kol. (2020) uvádějí, že výhody homeworkingu pro zaměstnance jsou následující, a to časová flexibilita, snazší koordinace soukromého a pracovního života a ušetření času a peněz za dojíždění.

Obdobné výhody plynoucí z homeworkingu vyšly i z průzkumu Agentury Behavio, kde zaměstnanci ocenili opět ušetření času při dojíždění do práce a také, že si mohou práci rozvrhnout podle sebe, a také balanc mezi soukromým a pracovním životem (ČSOB Průvodce podnikáním, 2022).

Dle průzkumu MPSV je homeworking pro řadu zaměstnanců lepší než práce na pracovišti z hlediska uspořádání času, soustředění i efektivity. Nejvíce uváděná pozitiva jsou ušetření času a také, to, že v případě menšího zdravotního problému lze práci vykonat doma či možnost pečovat o člena rodiny (Hartmannová, n. d.).

*Jaké jsou hlavní nevýhody homeworkingu z pohledu manažerů?*

Manažeři jako nevýhody, které přináší homeworking uvedli personální oslabení na pobočce a dále, také to, že pro prodejní pozice je důležitý osobní kontakt s klientem. Jako třetí nevýhodu uvedli těžší kontrolovatelnost, že ačkoliv se dá vše zkontrolovat, tak je důležitá vzájemná důvěra mezi manažerem a zaměstnancem.

Dle Kyzlinkové & kol. (2020) jsou nevýhody pro zaměstnavatele organizační náročnost, chybějící legislativa, vyšší počáteční náklady spojené s prací mimo obvyklé pracovní místo a sníženou možnost kontroly – nezbytnost vzájemné důvěry. Z toho je patrné, že je zde soulad ve dvou bodech, a to v důvěře mezi manažerem a zaměstnancem právě

z důvodu omezené možnosti kontroly. A v dalším bodě, který se týká organizační náročnosti, neboť právě v praktické části této diplomové práce je jako nevýhoda homeworkingu uvedena personální oslabení, které s tímto souvisí.

Další nevýhody homeworkingu jsou spjaté s tím, že může dojít ke snížení produktivity a také omezenější možnost kontroly zaměstnanců související s jejich výkonem, a také jejich těžší řízení. Mimo jiné je zde uvedeno riziko, které souvisí s únikem citlivých dat (ČSOB Průvodce podnikáním, 2022). Dle tohoto článku je shoda s výše uvedenými nevýhodami dle manažerů vybraného podniku následná, a to v těžší kontrolovatelnosti.

#### *Spokojenost zaměstnanců na homeworkingu*

Z průzkumu mezi zaměstnanci vybraného podniku bylo zjištěno, že až 73,5 % zaměstnanců bylo s prací z domova alespoň spokojeno a 26,5 % zaměstnanců zaujímají k tomuto konceptu neutrální názor. Žádný z dotazovaných respondentů nevedl, že byl nespokojen či velmi nespokojen s homeworkingem. Zaměstnanci uvedli, že vnímají vyšší flexibilitu a autonomii. Dále také, to že při plnění administrativních záležitostí jsou efektivnější při práci z domova.

Zaměstnanci zpětně posuzují zkušenost s homeoffice velmi pozitivně, to dokazuje, že 44 % respondentů se přiklonilo k výroku, že práce z domova namísto kanceláře mi naprosto vyhovovala. Zhruba třetina respondentů (27 %) zastává stanovisko, že doma udělali více práce než v kanceláři. To potvrzuje i 53 % manažerů, kteří uvedli, že byli naprosto spokojeni s činností svých zaměstnanců na homeworkingu (Šmída, 2020).

Langerová (2019) uvádí, že: „U home-office pracovníků studie prokázaly větší spokojenost s prací, nižší míru fluktuace a především vyšší produktivitu. Podle nedávné studie odborníků z univerzity v Harvardu byl u pracovníků, kteří měli možnost pracovat odkudkoliv, zaznamenán nárůst produktivity o 4,4 procenta a zvýšila se i kvalita jejich práce.“

To částečně koresponduje s výsledky z dotazníkového šetření, kde 73,5 % zaměstnanců uvedlo, že byli alespoň spokojeni s prací na homeworkingu a pro některé činnosti byli i více efektivní.

#### *Změna v pracovní náplni dle zaměstnanců.*

Zaměstnanci do své práce více zařadili telefonickou komunikaci s klienty vzhledem k tomu, že se nemohli setkávat se svými klienty osobně. A i běžné pracovní záležitosti probíhaly v online prostředí jako například porady či řada školeních.

Dle Strouhala & Burešové (2022) si zaměstnanci museli zvykat na sdílené platformy či komunikaci prostřednictvím telekonference. Dále citují Milana Poláka (CEO módní skupiny Digital poeple), který uvedl, že: *„Covid a lockdowny nám nedali moc na výběr, a tak jsme se celá firma silně posunuli ve vybavení pro online meetingy. Naučili jsme se spojovat a pracovat společně na dálku.“*

Z předešlého lze konstatovat shodu, v tom, že se zaměstnanci museli naučit pracovat v online prostředí pro výkon práce z domova.

## 7 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala řízením lidských zdrojů v období pandemie Covid-19. Jejím cílem bylo analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v období pandemie Covid-19 a navrhnout případná zlepšení.

Teoretická část této diplomové práce byla věnována literární rešerši dle českých i zahraničních autorů. Dále bylo čerpáno z odborných článků, které se týkaly dané problematiky. Byla vymezena problematika řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Následovala kapitola týkající se motivace zaměstnanců. Dále byla charakterizována práce na dálku a související pojmy. Poslední kapitola popisovala řízení lidských zdrojů v období Covid-19.

Praktická část se zabývala provedením analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na homeworking. Pro potřeby této práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi manažery a zaměstnanci vybraného podniku. Dále byly uskutečněny dva řízené rozhovory, a to s manažerkou a HR konzultantkou. Kvantitativní a kvalitativní výzkum byl proveden pro přijetí či zamítnutí hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek.

Z řízeného rozhovoru s paní manažerkou vyplynulo, že homeworking se před pandemií příliš nevyužíval, zatímco v době pandemie byl zaveden pro všechny pozice včetně pokladních. V době pandemie nedošlo ke změně hodnocení zaměstnanců, neboť vše fungovalo i nadále, jen se začal více využívat prodej po telefonu či online. Stěžejním úkolem bylo zachování kontaktu s klienty, a z toho důvodu zaměstnanci začali využívat více telefonickou komunikaci. Probíhala i online školení například na telefonickou komunikaci s klienty. Změna v řízení zaměstnanců nastala v tom, že pravidelné porady se také přesunuly do online prostředí. Při zavádění homeworkingu byl dopředu vytvořen rozpis pro případ, že by někdo onemocněl, aby byly všechny pozice zastoupeny. Homeworking v době pandemie přinesl i své pozitivum, a to že se zaměstnanci i klienti naučili využívat více DIGI služeb. Homeworking probíhá i nadále na všech pozicích, především ho využívají osobní bankéři, soukromí bankéři a specialisté.

Dále proběhl řízený rozhovor s paní HR konzultantkou, který se týkal problematiky homeworkingu v době pandemie. Z něj bylo patrné, že i výběrová řízení probíhala v online prostředí přes Teams. Osobní setkání probíhalo až s „finálním“ kandidátem dle aktuálních vládních opatření.

Zaměstnanci uvedli, že chtějí využívat homeworking primárně na úkoly, na které není vždy dostatek času při běžném provozu. Příkladem může být administrativa, telefonické oslovování klientů, sledování livemeetingu a další. Dle zaměstnanců jsou na homeworkingu více efektivní při plnění administrativní práce a vnímají vyšší flexibilitu i autonomii. Až 74 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich pracovní náplň během pandemie nezměnila. Ti, kteří tvrdili opak, vnímali změnu v tom, že se nemohli setkávat s klienty osobně a jejich pracovní činnost se z toho důvodu přesunula více do telefonických hovorů. Z průzkumu vyplynulo, že 73,5 % dotazovaných bylo alespoň spokojeno s prací na homeworkingu a 26,5 % k němu zaujímá neutrální názor.

Manažeři uvedli jako nevýhody homeworkingu, že pro prodejní pozice je nezbytný osobní kontakt s klientem. Za další nevýhodu lze považovat personální oslabení. Homeworking je vhodné využít pro činnosti při kterých není nezbytný osobní kontakt s klientem a na činnosti, na které nemusí být vždy dostatek času. Jeho výhodou může být i to, že se dá považovat za benefit od zaměstnavatele.

Téma je významné z toho důvodu, že je úzce spjaté se rozmachem homeworkingu, který nastal právě během pandemie Covid-19, a dá se předpokládat, že jeho využívání bude probíhat i v budoucnu.

# I. Summary

This thesis deals with human resource management during the Covid-19 pandemic with a focus on homeworking. Its main objective is to analyse the human resource management in a selected organisation during the Covid-19 pandemic and suggest possible improvements and includes sub-objectives. The thesis uses quantitative research and the respondents are employees and managers of the selected company. It also contains qualitative research which includes two guided interviews, the first with a manager of the selected enterprise on the particular topic of human resource management during the Covid-19 pandemic and the second with an HR consultant on the topic of homeworking during the Covid-19 pandemic. Based on the evaluation of the quantitative and qualitative research, the research questions are answered and the hypotheses are accepted or rejected. Furthermore, the thesis includes a proposal for possible improvements.

Based on the analysis, it was found that homeworking was not widely used before the Covid-19 pandemic. At the time of the Covid-19 pandemic, homeworking was implemented in all positions and continues to be used.

Keywords: Covid-19, employees, homeworking, human resource management, pandemic

## II. Zdroje

### Knížní zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní postupy a pojetí*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing

## Elektronické zdroje

Banda, L., G., & Kamanga, B., (2020). *The Global Economic Effects of Pandemic Outbreak, COVID-19 in Malawi*. SSRN Electronic Journal. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: DOI:10.2139/ssrn.3694911

Blanco, M., L., B., & Sison., M., J. (2020). *Assessment of motivation among east west bank millennial employees in davao city*. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/49294985/ASSESSMENT\\_OF\\_MOTIVATION\\_AMONG\\_EAST\\_WEST\\_BANK\\_MILLENNIAL\\_EMPLOYEES\\_IN\\_DAVAO\\_CITY](https://www.academia.edu/49294985/ASSESSMENT_OF_MOTIVATION_AMONG_EAST_WEST_BANK_MILLENNIAL_EMPLOYEES_IN_DAVAO_CITY)

Bukowska, U., Tyrańska, M., & Wiśniewska, S. (2021). *The Workplace and Work-Life Balance during the COVID-19 Pandemic*. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 55, No. 2. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: DOI: 10.17951/h.2021.55.2.19-32

Česká bankovní asociace (n. d.). *Český bankovní sektor*. [cit. 2023-07-28]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

ČSOB Průvodce podnikáním. (2022). *Vše o návratu zaměstnanců do kanceláří*. [cit. 2023-07-07]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/navrat-zamestnancu-do-kancelari/>

Český statistický úřad (2022). *Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou*. [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>

Deole, S., Deter, M., & Huang, Y. (2022). *Home Sweet Home: Working from Home and Employee Performance during the COVID-19 Pandemic in the UK*. *SSRN Electronic Journal*. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3792236>

Eurofond (2020). *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20027en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf)



Eurofond (2021). *Right to disconnect*. [cit. 2023-03-06].  
<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>

Eurofond (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [cit.2023-03-20].  
Dostupné z:  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef22032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22032en.pdf)

Eurofond (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. [cit. 2023-02-05].  
Dostupné z:  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/the-rise-in-telework-impact-on-working-conditions-and-regulations>

Eurofond (2023). *Teleworking*. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z:  
<https://www.eurofound.europa.eu/topic/teleworking>

European Trade Union Confederation. (2020). *Lockdown shows urgent need for workers to have a right to disconnect*. [cit. 2023-03-02].  
<https://etuc.org/en/pressrelease/lockdown-shows-urgent-need-workers-have-right-disconnect>

Eurostat (2021). *How usual is it to work from home?* [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>

Eurostat (2022). *Rise in EU population working from home*. [cit. 2023-03-04].  
Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>

Farayibi, A., & Asongu, S. (2020). *The Economic Consequences of the COVID-19 Pandemic in Nigeria*. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z:  
<https://doi.org/10.2139/SSRN.3637668>

Finanční vzdělávání (n. d.). *Bankovní služby*. [cit. 2023-07-27]. Dostupné z:  
<https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/bankovnictvi/bankovni-sluzby>

Gorčík, J. (2020). *Home Office a usnesení vlády ČR ze dne 26.10.2020 č. 1102 o přijetí krizového opatření*. Právní prostor. [cit. 2023-06-18]. Dostupné z:  
<https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-usneseni-vlady-cr-ze-dne-26102020-c-1102-o-prijeti-krizoveho-opatreni>

Graham, M., Lambert, K., A., Weale, V., Stuckey, R., Oakman, J., (2023). *Working from home during the COVID 19 pandemic: a longitudinal examination of employees' sense of community and social support and impacts on self-rated health*. BMC Public Health. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: DOI:10.1186/s12889-022-14904-0

Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). *Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations*. *New Zealand Journal of Employment Relations*. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://ojs.aut.ac.nz/nzjer/article/view/19>

Hartmannová, B. (n. d.). *V číslech: Jak se české firmy starají o psychické a fyzické zdraví lidí na home officu*. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/jak-se-ceske-firmy-staraji-o-psychicke-a-fyzicke-zdravi-lidi-na-home-officu>

Hermann, J., & Matini, S., (2013). *Work-Life Balance: Work from Home and Telecommuting*. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/11034449/Work\\_Life\\_Balance\\_Work\\_from\\_Home\\_and\\_Telecommuting](https://www.academia.edu/11034449/Work_Life_Balance_Work_from_Home_and_Telecommuting)

Hussein, A., (2023). *Novela zákoníku práce 2023 – nejdůležitější změny*. Portál Pohoda. [cit. 2023-07-08]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/novela-zakoniku-prace-2023-%E2%80%93-nejdulezitejsi-zmeny/>

Kábrt, M., (n. d.). *Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce*. [cit. 2023-06-30]. Dostupné z <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

Krasulja, N., Vasiljevic-Blagojević, M., & Radojević, I. (2015). *Working from home as alternative for acheving work-life balance*. *Ekonomika*. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: DOI:10.5937/ekonomika1502131K

Kyzlinková, R., Veverková, S., & Vychová, H., (2020). *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce*. Fórum sociální politiky. [cit. 2023-07-08]. Dostupné z: <https://www.rilsa.cz/clanek/prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemii-a-mozne-konsekvence-do-novych-pomeru-organizace-prace/>

Langerová, J., (2019). *Home-office a práce na dálku? Podle odborníků v budoucnu běžná praxe*. Podnikatel.cz. [cit. 2023-07-15]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/home-office-a-prace-na-dalku-podle-odborniku-v-budoucnu-bezna-praxe/>

Maxová, E., (2021). *Monitoring zaměstnanců: Zvyšuje efektivitu nebo narušuje soukromí?* Welcome to the Jungle. [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/monitoring-zamestnancu>

Müller, K., (2020). *European Parliament: The right to disconnect.* [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS\\_BRI\(2020\)642847\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS_BRI(2020)642847_EN.pdf)

Mgalu, A. (2017). *The effect of employees' motivation on employees' performance.* [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/35574588/THE\\_EFFECT\\_OF\\_EMPLOYEES\\_MOTIVATION\\_ON\\_EMPLOYEES\\_PERFORMANCE](https://www.academia.edu/35574588/THE_EFFECT_OF_EMPLOYEES_MOTIVATION_ON_EMPLOYEES_PERFORMANCE)

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., Baert, S., (2021). *The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes.* The European Journal of Health Economics. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: DOI:10.1007/s10198-021-01392-z

Nešpůrek, R., Otevřel, R., Soukupová Ivančíková, J., (2020). *Home office aneb na co si dávat pozor z pohledu zaměstnavatele.* Havel & Partners. [cit. 2023-06-30]. Dostupné z: <https://www.havelpartners.cz/home-office-aneb-na-co-si-davat-pozor-z-pohledu-zamestnavatele/>

Posit (n.d.). RStudio Desktop. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: <https://posit.co/download/rstudio-desktop/>

Predotova, K. & Vargas Llave. O., (2021). *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled.* Eurofond. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>

Rahman, K. T., & Arif, Z.U. (2020). *Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Satisfaction, Challenges, and Productivity of Employees.* International Journal of Trade and Commerce-IIARTC. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: DOI:10.46333/ijtc/9/2/3

Skórska, A., (2021). *Work-life balance during the Covid-19 pandemic*. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: DOI:10.20472/EFC.2021.015.013

Strouhal, J. & Burešová, A. (2022). *Vystrízlivění z home officu. Proč nefunguje tak, jak jsme si mysleli?* Forbes. [cit. 2023-07-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/vystrizliveni-z-home-office-proc-nefunguje-tak-jak-jsme-si-mysleli/>

Syrek, C., Kühnel, J., Vahle-Hinz, J. & Bloom, J., (2021). *Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID -19) pandemic*. International Journal of Psychology. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: DOI:10.1002/ijop.12761

Šmída, J., (2020). *Home office ano či ne?* Motivate Consulting. [cit.2023-07-15]. Dostupné z: <https://motivate.cz/home-office-ano-ci-ne/>

Taiwo, A.A. & Omojaro, A.O. (2019): *Performance Management and Employee Development*. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/342504011\\_Performance\\_Management\\_and\\_Employee\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/342504011_Performance_Management_and_Employee_Development)

TimeDoctor (n. d.). *Productivity and workday analytics plan that's best for your team*. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z: [https://www.timedoctor.com/pricing\\_plans#compare-all-features](https://www.timedoctor.com/pricing_plans#compare-all-features)

Tomaszewska-Lipiec, R. (2015). *The changing role of work environment in balancing workers' personal and work life*. European Scientific Journal. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6468>

Vláda České republiky (2020). *Vládní usnesení související s bojem proti epidemii – rok 2020*. [cit. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru-rok-2020-186999/#brezen>

Veinbender, K. (2022). *Příplatek za home office je zbytečný. Práce z domova šetří lidem čas i peníze, tvrdí firmy*. [cit. 2023-07-08]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/priplatek-za-home-office-je-zbytecny-prace-z-domova-setri-lidem-cas-i-penize-tvrdi-firmy-1392751>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: [https://ppropo.mpsv.cz/zakon\\_262\\_2006](https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006)

### III. Seznam zkratek

Atd. – a tak dále

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Cit. – citováno

ČSÚ – Český statistický úřad

Č. - číslo

ICT – Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)

EU – Evropská unie

ETUC – EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION (Evropská odborová konfederace)

Kč – Koruna česká

Mld. – miliard

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

n. d. – není datováno

Pozn. – poznámka

Sb. – sbírky

## IV. Seznam grafů, obrázků a tabulek

### Seznam grafů

Graf 1: Jaký je Váš věk? .....	40
Graf 2: Uveďte svou pracovní pozici .....	41
Graf 3: Znalost systému hodnocení.....	41
Graf 4: Chcete využívat homeworking? .....	44
Graf 5: Došlo ke změně pracovní náplně na homeworkingu? .....	45
Graf 6: Jaké vybavení je pro Vás nutné pro využívání homeworkingu? .....	45
Graf 7: Jak jste byl spokojen s homeworkingem?.....	46
Graf 8: Které motivační faktory Vás motivují k dosažení lepších výsledků? .....	47
Graf 9: Jaké metody hodnocení používáte nejčastěji? .....	49
Graf 10: Má hodnocení zaměstnanců vliv na zlepšování jejich výkonu? .....	49
Graf 11: Má hodnocení vliv na výši odměn? .....	50
Graf 12: Byl/a jste spokojen/a s výkonem zaměstnanců na homeworkingu? .....	50

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl zaměstnanců pracujících z domova podle zemí, 2019-2021, EU27 (%).....	29
Obrázek 2: TimeDoctor – ceník.....	58

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Využití homeworkingu dle věkové kategorie .....	42
Tabulka 2: Využití homeworkingu dle pohlaví.....	43
Tabulka 3: Využití homeworkingu na základě pracovní pozice .....	54
Tabulka 4: Homeworking dle věkové kategorie .....	54
Tabulka 5: Využití homeworkingu dle pohlaví.....	55
Tabulka 6: Změna pracovní náplně dle pracovní pozice zaměstnance .....	56

## V. Seznam příloh

Příloha 1: Otázky z řízeného rozhovoru s manažerkou vybraného podniku

Příloha 2: Otázky z řízeného rozhovoru s HR konzultantkou.

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 4: Dotazník pro manažery

## VI. Přílohy

### **Příloha 1: Otázky z řízeného rozhovoru s manažerkou vybraného podniku**

Mohla byste charakterizovat systém hodnocení zaměstnanců?

Měli jste zkušenosti s homeworkingem již před pandemií Covidu-19?

Byl homeworking zaveden na všech pozicích?

Jak probíhalo řízení zaměstnanců v době pandemie Covid-19? Prosím stručně popište.

Nastala v oblasti řízení zaměstnanců nějaká změna v době pandemie Covid-19?

Jaký byl systém řízení na homeworking v době pandemie Covid-19?

Jak byl nastaven systém hodnocení zaměstnanců během pandemie Covid-19?

Zohledňovalo se střídání pracovního místa v hodnocení výkonu zaměstnanců?

Jakou pracovní náplň měli zaměstnanci během Covidu-19 na home office? (Nastala nějaká změna?)

Zaměstnanci se pravděpodobně nemohli školit osobně, využívali jste z toho důvodu online školení?

Nastaly nějaké problémy se zavedením homeworkingu vzhledem k tomu, že byl zaveden na všech pozicích?

Přineslo zavádění homeworkingu nějaké problémy?

Přinesl homeworking něco pozitivního? (Nějakou výhodu i do budoucna)

Má homeworkingu i nějaká negativa?

Uvažujete o využívání homeworking i nadále? Případně pro jaké úkoly a jak často?



## **Příloha 2: Otázky z řízeného rozhovoru s HR konzultantkou.**

Měla jste zkušenost s homeworkingem již před pandemií Covid-19?

Jak probíhala Vaše pracovní činnost na homeworkingu v době pandemie Covid-19? (Byla tam nějaká změna oproti normálnímu stavu např. v oslovování potenciálních uchazečů, výběrovém řízení atd.)

Jak probíhalo výběrové řízení uchazečů v době pandemie Covid-19 a byla tam změna oproti výběrovému řízení v normální situaci?

V případě, že jste využívali pro výběrová řízení online komunikační kanály, plánujete je využívat i nadále?

Jak probíhala komunikace s potenciálními uchazeči prostřednictvím online komunikačních kanálů?

Jaký byl největší problém homeworkingu z Vašeho pohledu v době pandemie Covid-19?

Přinesl homeworking v době pandemie něco pozitivního například i do budoucna?

Prosím uveďte, výhody homeworkingu z Vašeho pohledu HR konzultantky?

Prosím uveďte, nevýhody homeworkingu z Vašeho pohledu HR konzultantky?

A ještě jedna doplňující otázka, prosím uveďte, zda nastaly nějaké změny ve školení zaměstnanců v době pandemie Covid-19?

## Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance

Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 let a více

Prosím uveďte, uveďte Vaši pracovní pozici v organizaci.

Znáte systém hodnocení ve firmě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Chcete využívat homeworking v rámci své práce? Prosím stručně odůvodněte Vaši odpověď.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Stručně odpověď:

Došlo ke změně pracovní náplně na homeworkingu během pandemie Covid-19? Prosím uveďte, jak se změnila Vaše pracovní náplň v případě, že jste vybrali možnost ano.

- a) Ano
- b) Ne

Stručně odpověď:

Jaké vybavení je pro Vás nutné k využívání homeworkingu?

- a) notebook
- b) Mobil
- c) Jiné

Jak jste spokojeni s prací na homeworkingu?

- a) Velmi spokojen
- b) Spokojen
- c) Neutrální postoj
- d) Nespokojen
- e) Velmi nespokojen

Které faktory Vás motivují k dosažení lepších výsledků? Můžete vybrat i více možností.

- a) Odměny
- b) Sickdays
- c) Pochvala
- d) Povýšení
- e) Zlepšení pracovních výsledků
- f) Benefit
- g) Jiné:

## Příloha 4: Dotazník pro manažery

Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?

- a) Měsíčně
- b) Čtvrtletně
- c) Pololetně
- d) Ročně

Jaké metody hodnocení používáte nejčastěji? Můžete vybrat i více odpovědí.

- e) Sebehodnocení
- f) 360stupňová zpětná vazba
- g) Řízení podle cílů – MbO
- h) Hodnocení kompetencí
- i) Hodnotící pohovor
- j) Jiné:

Má hodnocení vliv na zlepšování výkonu zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Má hodnocení vliv na výši odměn?

- a) Ano
- b) Ne

Byli jste spokojeni s výkonem zaměstnanců na homeworkingu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Prosím uveďte, nevýhody homeworkingu,

Prosím uveďte, výhody homeworkingu.