

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCA**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZOV DIPLOMOVEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Riadenie zamestnancov na diaľku

## TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJOBA (MESIAC/ROK)

06/2022

## MENO A PRIEZVISKO ŠTUDENTA / ŠTUDIJNÁ SKUPINA

Miroslav Hanzely / KEMMA01

## MENO VEDÚCEHO DIPLOMOVEJ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

## PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce vyhlasujem, že som zadanú diplomovú prácu na uvedenú tému vypracoval samostatne a že som na spracovanie tejto diplomovej práce použil iba literárne pramene v práci uvedenej.

Som si vedomý skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.

Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci užil, pochádzajú z legálnych zdrojov, a že nejde najmä o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, na použitie ktorých v práci, popr., na ich následnú publikáciu v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 27.4.2022 v Prahe

## POĎAKOVANIE

Rád by som týmto poďakoval PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA, ktorá bola vedúca diplomovej práce, a chcel by som vyzdvihnúť jej metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej diplomovej práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SÚHRN

### 1. Cieľ práce:

Cieľom práce je navrhnúť pravidlá a nastavenia riadenia zamestnancov na diaľku alebo v hybridnom pracovnom prostredí, ktoré by viedli ku zlepšeniu spokojnosti zamestnancov a zvýšeniu efektivity práce. Jednalo sa aj o zodpovedanie hlavnej otázky V0 Ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov v hybridnom prostredí. Dielčimi cieľmi a aj pod otázkami šetrenia bolo zistenie V1 Či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office, V2 Či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office, V3 Či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office a v poslednom rade zodpovedanie pod otázky V4 Aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie. Práca vznikla na základe potreby si vo firme kvalitatívnejšie zadefinovať procesy a postupy, ktoré by uľahčili prácu zamestnancom a vedúcim jednotlivých oddelení, aby manažéri spoločnosti dokázali lepšie pracovať s ľudským potenciálom svojich podradených vo virtuálnom prostredí a zároveň v dvoch pobočkách.

### 2. Výskumné metódy:

Práca je rozdelená do dvoch častí. Teoretická časť, bola spracovaná formou vyhľadávania odborných článkov, literárnych zdrojov a internetových publikácií zameraných na manažment, riadenie zamestnancov, komunikáciu, dôveru, rozvoj, kvalitu práce a socializáciu vo firemnom prostredí. V druhej, praktickej časti, boli zase použité metódy ako zber dát, výskum formou dotazníkového šetrenia a kvalitatívny rozhovor, na základe ktorého bol zistený momentálny stav spokojnosti zamestnancov s riadením a podaný návrh na zmenu. V rámci praktickej časti bolo stanovených 5 hypotéz, ktoré testovali závislosť získaných dát. Na záver praktickej časti boli vypracované odporúčenia a návrhy.

### 3. Výsledky výskumu/práce:

Výsledkom výskumu práce, bolo zistenie, že väčšina zamestnancov uprednostňuje osobný kontakt a to nie len medzi sebou ale aj s nadriadeným a ako budúce pracovné prostredia vidia kombináciu Home Office a Fyzického Office alebo aj označované hybridné prostredie. Na prácu v takomto prostredí je podľa výsledkov kvantitatívneho a aj podľa kvalitatívneho výskumu spoločnosť XY dostatočne vybavená hlavne po technickej stránke a zamestnanci majú dostatočnú oporu na Home Office a aj vo Fyzickom Office. V jednotkách prípadov je možné rozšíriť technické vybavenie na Home Office a niektoré časti ako napríklad monitor je možné od firmy zapožičať. Je ale dôležité a aj z vnímania líniových zamestnancov vyplýva, že vedúci oddelení a zamestnancov musia zlepšiť svoju komunikáciu, spätnú väzbu a hlavne kontakt so zamestnancami bez rozdielu skupiny oddelení. Dôležitým zistením bol rozdiel pohľadu manažéra a líniových zamestnancov na produktivitu práce na Home Office. Manažér predpokladal, že je efektívna na Home Office nižšia. Rozbor produktivity ale tento názor vyvrátil a potvrdil väčšinový predpoklad zamestnancov.

### 4. Závery a odporúčania:

V súčasnosti nemá spoločnosť XY, žiaden ucelený proces na riadenie zamestnancov v rámci hybridného pracovného prostredia a celkovo v rámci viacerých pracovných miest. Pojem hybridné pracovné prostredie sa vzťahuje na kombináciu práce z Home Office a práce Fyzického Office, pričom Fyzický Office má v sebe obsiahnuté dva tímy z pobočiek v Prahe a v Olomouci. Pri riadení tímu musí vždy vedúci alebo manažér oddelenia na toto myslieť a podľa toho organizovať a nastavovať mítingy a stretnutia. Momentálne sa plánuje návrat do kancelárií pri ktorom vznikajú komplikácie hlavne ohľadom riadenia a kontaktu so zamestnancami. Preto sú odporúčania pre spoločnosť XY zamerané na riešenie týchto problémov a rozdelené do štyroch tém a to na hybridné pracovné prostredie, schôdzky, prehľad o práci a dôveru. Každý tejto téme je venovaná v práci časť, kde sú návrhy na pravidlá a nastavenia ako pracovať so zamestnancami a s tímom. V každej téme sú obsiahnuté odporúčania na kontakt so zamestnancami a to na osobný a aj vo virtuálnom prostredí. Návrhy nie sú len pre vedúcich ale aj pre zamestnancov, aby sa zlepšila ich motivácia a zapojenie.

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

Hybridné pracovné prostredie, manažment, organizácia práce, riadenie na diaľku,

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the work is to design rules and settings for employee management remotely and in a hybrid workplace, which have brought improved employee satisfaction and increased work efficiency. The partial goals are to use whether the company can improve the technical equipment to the Home Office, whether the perception of technical failures is the same at Home Office and Physical Office, whether sufficient contact with the superior is perceived and whether there is a difference between Home Office and Physical Office and finally, what are the employee's priorities for the future work environment. This will be achieved through a questionnaire survey. was created based on better defining processes and procedures in the company, which facilitated the work, the employee of individual employees, so that the company's managers can better work with the human potential of their subordinates in a virtual environment and at the same time in two branches.

### 2. Research methods:

The work is divided into two parts. The theoretical part was processed in the form of searching for professional articles, literary sources and Internet publications focused on management, employee management, communication, trust, development, quality of work and socialization in the corporate environment. In the second, practical part, methods such as data collection, research in the form of a questionnaire survey and a qualitative interview were used, based on which the current state of employee satisfaction with management was determined and a proposal for change was submitted. Within the practical part, 5 hypotheses were established, which tested the dependence between groups of departments. At the end of the practical part, recommendations and suggestions were developed.

### 3. Result of research:

The result of the research was that most employees prefer personal contact, not only with each other but also with their manager, and as a future work environment they see a combination of Home Office and Physical Office or the so-called hybrid environment. According to the results of quantitative as well as qualitative research, the company XY is sufficiently equipped for work, especially from the technical point of view, and the employees have sufficient support at the Home Office and also at the Physical Office. In case units, it is possible to expand the technical equipment to the Home Office and some parts such as the monitor can be borrowed from the company. However, it is important and the perception of line employees also shows that department managers and employees need to improve their communication, feedback and especially contact with employees, regardless of the group of departments. An important finding was the difference between the view of the manager and line employees on the productivity of work at the Home Office. The manager assumed that the efficiency of the Home Office workers is lower. However, the productivity analysis refuted this view and confirmed the majority assumption of employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

At present, the company XY has no comprehensive process for managing employees within a hybrid work environment and across multiple work places. The term hybrid work environment refers to a combination of work from the Home Office and the work of the Physical Office, while the Physical Office has two teams from branches in Prague and Olomouc. When managing a team, the department manager must always think about this and organize and set up meetings and meetings accordingly. It is currently planned to return to the offices, where complications arise, especially with regard to management and contact with employees. Therefore, the recommendations for company XY address these issues and are divided into four topics: hybrid work environment, meetings, job insight, and trust. Each of these topics is addressed in the work section, where there are suggestions for rules and settings on how to work with employees and the team. Each topic contains recommendations for contact with employees, both personally and in a virtual environment. The proposals are not only for managers but also for employees to improve their motivation and involvement.

## KEYWORDS

Management, remote management, development

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management, Executives; Executive Compensation

## ZADANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Miroslav Hanzely
Študijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Študijná skupina:	KEMMA01
Názov DP:	Riadenie zamestnancov na diaľku
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická časť Nástroje manažmentu, nástroje riadenia na diaľku, schôdzky, komunikácia, dôvera, rozvoj, kvalita práce, socializácia, metodika</li><li>3. Praktická časť Riadenie zamestnancov na diaľku v spoločnosti XY, spokojnosť zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY, vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY, zhrnutie a odporúčanie</li><li>4. Záver</li></ol>
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COOK, S. <i>Making a Success of Managing and Working Remotely</i>. Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2019. ISBN 978-1-78778-130-6.</li><li>• HACKETT, P. <i>Manage to Engage</i>. New Jersey: John Wiley and Sons, 2021. ISBN 978-1-119-77389-4.</li><li>• JANENE-NELSON, K. SUTHERLAND, L. <i>Work Together Anywhere: A Handbook on Working Remotely Successfully for Individuals, Teams, and Managers</i>. New Jersey: John Wiley and Sons, 2020. ISBN 978-1-119-74524-2.</li><li>• MANN, R. <i>Navigating the New Normal</i>. New York: Momentum Press, 2021. ISBN-13: 978-1-63742-021-8.</li><li>• SCHNELLBÄCHER, W. WEISE, D. <i>Jumpstart to Digital Procurement Pushing the Value Envelope in a New Age</i>. Cham: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-51984-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spracovanie cieľov a metodiky do: 5.12.2021</li><li>• Spracovanie teoretickej časti do: 1.1.2022</li><li>• Spracovanie výsledkov do: 1.3.2022</li><li>• Finálna verzia do: 1.5.2022</li></ul>
Vedúci práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Prahe dňa 30. 11. 2021

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická časť práce .....	3
2.1	Nástroje manažmentu.....	3
2.1.1	Motivácia.....	4
2.1.2	Zapojenie .....	5
2.1.3	Delegovanie.....	6
2.1.4	Výkonnosť .....	7
2.2	Nástroje riadenia na diaľku.....	8
2.2.1	Nástroje písomnej komunikácie .....	9
2.2.2	Videohovory .....	9
2.2.3	Znalostná databáza .....	10
2.3	Schôdzky.....	10
2.4	Komunikácia .....	15
2.5	Dôvera.....	18
2.6	Kvalita práce .....	20
2.7	Socializácia .....	22
2.8	Metodika .....	26
3	Praktická časť .....	30
3.1	Riadenie zamestnancov na diaľku v spoločnosti XY.....	30
3.1.1	Predstavenie spoločnosti XY .....	30
3.1.2	Popis činností spoločnosti XY.....	31
3.1.3	Organizačná štruktúra spoločnosti XY .....	31
3.1.4	Nastavenie riadenia na diaľku zamestnancov v spoločnosti XY .....	32
3.2	Spokojnosť zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY.....	32
3.2.1	Kvantitatívne šetrenie.....	33
3.2.2	Kvalitatívne šetrenie.....	43
3.3	Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY .....	44
3.4	Zhrnutie a odporúčania .....	48
4	Záver.....	55
	Literatúra .....	I

## **Zoznam skratiek**

CEO	Chief executive officer (Generálny manažér)
HR	Human Resources (Personálne oddelenie)
IT	Information Technologies
KPI	Kľúčové ukazatele výkonnosti
NPS	Net Promoter Score (Hodnotenie kvality zákazníkov)
SLA	Ciele telefónnych liniek
VPN	Virtuálna privátna sieť

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka č. 1 Výskumné otázky.....	s. 26
Tabuľka č. 2 Moduly.....	s. 27
Tabuľka č. 3 Hypotézy.....	s. 28
Tabuľka č. 4 Cestovné náklady zamestnancov.....	s. 50
Tabuľka č. 5 Cestovné náklady vedúcich.....	s. 50

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok č. 1 Hypotéza č. 1.....	s. 40
Obrázok č. 2 Hypotéza č. 2.....	s. 40
Obrázok č. 3 Hypotéza č. 3.....	s. 41
Obrázok č. 4 Hypotéza č. 4.....	s. 42
Obrázok č. 5 Hypotéza č. 5.....	s. 42



# 1 Úvod

V poslednom období je veľmi aktuálnou témou riadenie zamestnancov na diaľku. Nie je to dané len vzniknutou situáciou, ktorá presun do digitálneho prostredia urýchlila, ale firmy sa aj predtým zamýšľali ako je možné ušetriť náklady za administratívne priestory, prípadne ako efektívne a kvalitne je možné riadiť zamestnancov v medzinárodnej spoločnosti alebo ako nájsť čo najkvalitnejších spolupracovníkov bez obmedzenia miesta. Vývoj digitálneho prostredia túto možnosť uľahčil a spoločnosti sa čo najviac orientujú a investujú prostriedky do presunu riadenia zamestnancov na diaľku. Je dôležité aby si firmy uvedomovali aj všetky stránky tohto procesu a okrem šetrenia nákladov a nutnosti prechodu do digitálneho prostredia dané pandemickou situáciou, zamerali svoje úsilie aj na sociálnu stránku svojich zamestnancov, ich uvedenie si firemnej kultúry a súlade s organizáciou. Sociálna izolácia je jednou z najčastejších sťažností na prácu na diaľku. Zamestnancom chýba neformálna sociálna interakcia v kancelárii. Hoci je vždy vhodnejšie zaviesť jasné zásady práce na diaľku a školenia vopred, v čase krízy alebo iných rýchlo sa meniacich okolností, táto úroveň príprav nemusí byť uskutočniteľná. Našťastie existujú konkrétne kroky ktoré môžu manažéri prijať bez veľkého úsilia, aby zlepšili zapojenie zamestnancov na diaľku, aj keď je málo času na prípravu. Na začiatok je nutné pochopiť faktory, ktoré môžu prácu na diaľku ovplyvniť. V niektorých prípadoch môže u vysoko výkonných zamestnancov dôjsť k poklesu pracovnej efektivity a angažovanosti. Môže to byť najmä v absencii prípravy a školenia. Zamestnanci často vyjadrujú obavy z nedostatku priamej interakcie. Nadriadení sa obávajú, že zamestnanci nebudú pracovať tak efektívne. Na druhej strane mnohí zamestnanci bojujú s obmedzeným prístupom v manažérskej podpore a komunikácii.

Cook (2019, s . 13) píše, že svet práce sa mení. Mnohí zamestnanci už nemajú tradičnú prácu od 9 :00 do 17:00. Namiesto toho je pracovný čas čoraz flexibilnejší. Sofistikovanosť dnešných technológií znamená, že podniky už nie sú pri riadení svojej pracovnej sily obmedzené na konkrétne geografické lokality. Technológie sú hlavným faktorom umožňujúcim flexibilnú prácu a prácu na diaľku, vďaka ktorým môžu zamestnanci meniť miesta, z ktorých pracujú, a riadiť si svoj pracovný čas. Vďaka vysokorýchlostnému pripojeniu a správnej technológii môžu teraz ľudia pracovať nielen z vyhradených kancelárií, ale aj zo svojich domovov, kaviarní alebo centier, zdieľaných pracovných priestorov alebo dokonca z ktoréhokoľvek miesta na svete.

Cieľom práce je navrhnúť pravidlá a nastavenia riadenia zamestnancov na diaľku a v hybridnom prostredí, ktoré by viedli ku zlepšeniu spokojnosti zamestnancov a zvýšeniu efektivity práce. Cieľmi je zistiť či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office, či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office, či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office a v poslednom rade aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie. Toto sa dosiahne za pomoci dotazníkového šetrenia. Práca vznikla na základe potreby si vo firme kvalitnejšie zdefinovať procesy a postupy, ktoré by uľahčili prácu zamestnancom a vedúcim jednotlivých oddelení, aby manažéri spoločnosti dokázali lepšie pracovať s ľudským potenciálom svojich podradených vo virtuálnom prostredí a zároveň v dvoch pobočkách.

Riadenie na diaľku nie je len o tom, ako viesť virtuálne stretnutia a ako komunikovať so vzdialenými tímami. Je to aj o tom, ako zapojiť našich ľudí a našich zákazníkov úplne iným spôsobom. Každý vedúci, ktorý vedome neprispôbuje svoj štýl vedenia tomuto úplne novému svetu, nedokáže správne riadiť svoj tím na diaľku (Hill, 2020).

Digitálny svet umožňuje nové organizačné štruktúry, ktoré spochybňujú tradičné manažérske myslenie. Jednou z takýchto štruktúr je organizácia, ktorá pozostáva z jednotlivcov pracujúcich na dosiahnutí spoločného cieľa, ale bez centralizovaných budov, fyzických zariadení alebo iných charakteristík tradičnej organizácie. Afflerbach (2020, s . 10 - 12) píše, že tímy sú v rámci dnešných organizácií veľmi dôležité, no aj keď existuje určitý konsenzus o tom, ako sú definované tradičné tímy, definícia virtuálnych tímov je jemnejšia. Konkrétne, virtuálnosť tímu je potrebné chápať na kontinuu medzi tvárou v tvár a čisto virtuálnym prostredím. Väčšinu virtuálnych tímov možno nájsť niekde uprostred a sú to vlastne takzvané hybridné virtuálne tímy. Charakteristické pre tieto tímy je zmes niektorých členov tímu, ktorí sú navzájom umiestnení pri sebe, zatiaľ čo iní členovia tímu sú rozptýlení. Jedným typom tímu, ktorý možno v dnešných organizáciách často nájsť, je virtuálny tím. Obsahuje niektoré zo spomínaných atribútov všetkých tímov, pričom príslušná definícia tohto špecifického typu tímu kladie dôraz na aspekt tímovej práce cez hranice.

Na druhej strane o tímoch píše Burkus (2021, s . 15), že v tradičných modeloch toho, ako sa tímy vyvíjajú, je v ranných momentoch ich života riadený chaos. Členovia tímu vyjadrujú svoje názory a navzájom sú v konflikte, kým sa tím postupne neusídli v normách správania a každý sa dozvie o pracovných návykoch ostatných. Osobné tímy môžu prejsť touto fázou rýchlo. Vo vzdialenom tíme je úlohou vodcu, aby tieto normy zaviedol a zároveň minimalizoval konflikt. Tu prichádza na rad zdieľané porozumenie. Zdieľané porozumenie sa týka rozsahu, v akom majú členovia tímu spoločný pohľad na odbornosť tímu, pridelené úlohy, kontext a preferencie. Rôzni členovia tímu majú rôzne zručnosti, schopnosti a znalosti. Vo vzdialenom tíme je pravdepodobné, že budú tiež pochádzať z rôznych kultúrnych kontextov a rôznych kontextových obmedzení. Aj keď to môže platiť aj pre osobné tímy, šanca na nepochopenie alebo nesprávnu interpretáciu je vyššia vo vzdialenom tíme, ktorému chýba vplyv zdieľaného prostredia. Členovia tímu potrebujú vedieť, kto čo vie, kto preberá akú zodpovednosť, a tiež ako ku každej osobe pristupovať so žiadosťou o pomoc alebo s ponukou pomoci. Rozhodujúce je poskytnúť členom tímu priestor na rozvoj tohto zdieľaného porozumenia.

Tak ako už bolo spomínané, veľa firiem sa presúva do digitálneho prostredia a riadenia firmy v tomto priestore aj kvôli rozhodnutiu ísť do zahraničia. Ako píše Daim (2021, s . 57) existujú určité faktory, vďaka ktorým je výber miesta možný a zaujímavý, spolu s potrebou internacionalizácie. Rýchly nárast zásob existujúcich znalostí môžu byť vodičom. Ľudia z rôznych miest môžu mať rôzne názory a spôsoby vnímania vecí, znalosti a taktiky alebo techník. Táto rozmanitosť a internacionalizácia by tiež mohli zvýšiť dostupnosť zdrojov na udržanie inovatívnosti. Internacionalizácia by tiež zvýšila motiváciu medzinárodných manažérov a zamestnancov pracujúcich pre túto firmu. Stretnutie s novými ľuďmi z rôznych častí sveta, zdieľanie nápadov a výmena myšlienok by tiež zlepšilo ich znalosti smerom k spoločnému cieľu a motivovalo by ich k tomu, aby firme priniesli nové nápady alebo pomohli firme. Ďalším hnacím motorom internacionalizácie by mohlo byť zvýšenie možností externej spolupráce s miestnou inštitúciou v zahraničí. To firme pomáha pri hľadaní nových talentov a tiež im dáva široký výber kandidátov zaujímajúcich sa o ich odbor. Pri výbere miesta pre firmu prevažne hľadajú miesta medzi vysokopríjmovými krajinami, aby zvýšili svoje šance na vyšší zisk a pozerajú sa aj na rozdiely v nákladoch práce medzi domácou krajinou a lokalitami v zahraničí. To im šetrí veľa peňazí a zvyšuje produktivitu spoločnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická časť práce

V nasledujúcej kapitole sú predstavené okrem metodiky práce, aj jednotlivé techniky riadenia zamestnancov, nástroje riadenia na diaľku, vplyv práce na diaľku na zamestnancov, ich rozvoj, kvalitu práce a socializáciu. Témy boli dôsledne vyberané tak, aby sa dali využiť hlavne v administratíve a v servise zákazníkom. Ďalej sú popísané jednotlivé výhody nástrojov riadenia zamestnancov na diaľku a nutnosť ich zavedenia v spoločnostiach v dnešnej dobe plnej zmien a digitalizácie.

### 2.1 Nástroje manažmentu

Manažment je technika umožňujúca integrovaný a koordinovaný pracovný tok na realizáciu presných cieľov prostredníctvom produktívneho využívania výrobných zdrojov. Manažment pomáha dosahovať ciele organizácie efektívne prostredníctvom plánovania, organizovania, personálneho obsadenia, riadenia a kontroly organizačných zdrojov. Autor Armstrong (2021, s . 10) popisuje manažment ako rozhodovanie o tom, čo robiť a potom ako to robiť prostredníctvom ľudí. Táto definícia zdôrazňuje, že ľudia sú najdôležitejším zdrojom, ktorý majú manažéri k dispozícii. Prostredníctvom tohto zdroja sa budú riadiť všetky ostatné zdroje ako znalosti procesov a systémov, financie, materiály, závody a vybavenie. Na druhej strane autorka Szczepańska-Woszczyzna (2021, s . 8 ) píše, že za manažéra sa považuje každá osoba, ktorá riadi organizáciu alebo jej samostatnú časť, bez ohľadu na jej pozíciu v organizačnej hierarchii. Sú to ľudia, ktorí riadia prácu iných a sú nadriadení ostatných, a od ktorých sa očakáva, že budú prijímať rozhodnutia, ktoré majú významný vplyv na úspechy a výsledky celej organizácie, ako aj nie sú zodpovednosť za tieto výsledky. Z tohto pohľadu sú manažéri ľudia na najvyššej úrovni, ale aj na strednej a nižšej úrovni riadenia v jednotlivých funkčných oblastiach organizácie.

Siebenbrock (2021, s . 23) si myslí, že manažment je otázkou osobného postoja. Manažér sa musí zamyslieť nad sebou samým a vytvoriť si vlastné pozície, aby si vytvoril individuálny, efektívny štýl riadenia.

Detailnejšie venovanie a popis je, že tradične bol manažér všestranný človek, ktorý o všetkom rozhodoval, zvyčajne sám, a ktorého autorita sa zakladala na znalosti danej oblasti činnosti. O povýšení rozhodovalo plnenie aktuálnych povinností, nie predispozície na výkon riadiacich funkcií. Moc bola založená na strachu a obavách ako najčastejších a najúčinnějších prostriedkoch ovplyvňovania zamestnancov. Manažéri obmedzovali samostatnosť, angažovanosť a tvorivosť podriadených a samotný proces riadenia znamenal kontrolu založenú na sile a moci. Zamestnanci boli vnímaní predovšetkým ako zdroj nákladov. V súčasnosti sa predpokladá, že základom prežitia a rozvoja organizácie je okrem finančných cieľov aj efektívne riadenie nehmotných zložiek organizácie, najmä intelektuálneho a sociálneho kapitálu a riadenie znalostí. Nárast významu znalostí zmenil význam ľudí pre organizácie. Zmenil sa aj stereotyp manažéra a osobnostný súbor, ktorým by mal byť dobrý manažér vybavený. Dôležité sú osobnosť, potenciál, individualita a kontakty. V modernom ponímaní manažment vyžaduje skôr pocit zodpovednosti za tím a rozvoj jeho účastníkov než pocit moci, výhody nad ostatnými. Manažér uprednostňuje koučovací štýl riadenia, ktorý podporuje zvyšovanie kompetencií zamestnancov. Autorita manažéra vyplýva jednak zo zastávanej funkcie, ale predovšetkým z vysokej úrovne kvalifikácie, etických hodnôt, spoločensky prijateľného správania a nezávislého hodnotenia (Szczepańska-Woszczyzna 2021, s . 22).

Celkový proces riadenia sa člení na množstvo jednotlivých procesov a nástrojov manažmentu. Ich cieľom je vniesť do úlohy manažmentu čo najviac systému, poriadku, predvídateľnosti, logiky a konzistentnosti v neustále sa meniacom, rôznorodom a turbulentnom prostredí, v ktorom manažéri pracujú. Podľa Armstronga (2021, s. 11) sa jedná o plánovanie, organizovanie, motiváciu, kontrolu alebo aj inak povedané meranie a monitorovanie. Podľa mnohých autorov a hlavne v modernom pojatí manažmentu a vo vedení ľudí na diaľku, sú dôležité nástroje manažéra: motivácia, zapojenie, delegovanie a výkonnosť.

### 2.1.1 Motivácia

Slovo motivácia má korene v latinskom slove *movere*, čo znamená hýbať sa. Vztahuje sa na proces stimulácie alebo inšpirácie niekoho, aby niečom konal. Motivácia leží v srdci manažmentu. Rôzne typy motivácie v organizačnom správaní vedú k úspechu na pracovisku. Spisovateľ Siebenbrock (2021, s. 94) si myslí, že práca, ktorá je zamestnancom pridelená, by im v podstate mala prinášať naplnenie a motiváciu, teda dať im pocit, že robia niečo dobré a potrebné. Vtedy vykonávajú svoju prácu správne a efektívne. Obdobné si myslí Armstrong (2021, s. 24-25), podľa ktorého je motivácia správanie zamerané na cieľ. Byť lepším motivátorom, znamená niečo vedieť o typoch motivácie a súvisiacich procesoch. Pracovná motivácia môže mať dve formy a to vonkajšiu a vnútornú.

Siebenbrock (2021, s. 135) si myslí, že by sa hlavne malo usilovať o vnútornú motiváciu, ktorú možno dosiahnuť len nepriamo takými vecami, ako je formovanie pracovných a environmentálnych podmienok, a táto zodpovednosť manažmentu by sa mala definovať presnejšie. V tomto smere je obzvlášť dôležité rozvíjať a podporovať zamestnancov. Okrem toho sa zdá, že na pozadí usmernenia zamerania sa na výsledky je za mimoriadne dôležité, aby manažéri zabezpečili, že ciele vôbec existujú. Požiadavky dosiahnuteľnosti a realistikosti cieľov zdôrazňujú najmä motivačné zložky, pretože formulovanie nedosiahnuteľných a nereálnych cieľov spôsobuje pokles motivácie zamestnancov na nulu.

Na motiváciu sa pozerá ako na vnútorné procesy, ktoré dávajú správaniu energiu a smer. Tieto vnútorné procesy zahŕňajú ciele, presvedčenia, vnímanie a očakávania. Napríklad vytrvalosť na úlohe často súvisí s tým, nakoľko sa myslí, kompetentnosť na dokončenie úlohy. Tiež presvedčenie o príčinách úspechov a neúspechov v súčasných úlohách ovplyvňuje motiváciu a správanie pri budúcich úlohách. Napríklad ľudia, ktorí pripisujú zlyhanie nedostatku schopností, sa správajú inak ako ľudia, ktorí pripisujú zlyhanie nedostatku úsilia (Dembo, 2020, s. 28). Motivácia je silou každého konania, vôle a cieľa každého človeka. Agarwal et al (2021, s. 133) a ďalej píše, že motivácia pochádza zo slova *motív*, čo znamená potrebu, ktorá si vyžaduje uspokojenie. Motivácia je najdôležitejším faktorom, ktorý človeka posúva alebo inšpiruje k tomu, aby napredoval. Môže byť ovplyvnená vonkajšími faktormi alebo môže existovať v rámci človeka tzv. vnútorná motivácia. Existujú určité sily, ktoré poháňajú motiváciu zvonka aj vnútorne. Jedná sa o .

- Záujem;
- Potreby;
- Stimuly;
- Strach;
- Zvedavosť;
- Presvedčenia;
- Hodnoty;
- Sociálny tlak;
- Sebavedomie;
- Očakávania;

### 2.1.2 Zapojenie

Zapojenosť alebo angažovanosť zamestnancov je prístup na pracovisku, ktorého výsledkom sú správne podmienky pre všetkých členov organizácie, aby mohli každý deň zo seba vydať to najlepšie, oddaní cieľom a hodnotám svojej organizácie, motivovaní prispievať k úspechu organizácie s lepším pocitom vlastného blaha. Autor Armstrong (2021, s. 38-39) si myslí, že zapojení manažéri dosahujú vysokú úroveň zapojenia medzi členmi svojich tímov. K zapojeniu dochádza vtedy, keď ľudia v práci sa zaujímajú o svoju prácu pozitívne, dokonca sú z nej nadšení, robia niečo navyše, aby svoju prácu vykonali čo najlepšie tým, že vyvinú úsilie podľa vlastného uváženia a v prípade potreby sú pripravení urobiť viac, ako sa od nich bežne očakáva, teda veci, ktoré nie sú v ich popise práce. Takýto zamestnanec sú oddaní organizácii a jej hodnotám, veria, že organizácia je skvelým miestom na prácu, že to, čo robí, má zmysel, že sa správa k svojim zákazníkom, zamestnancom a širokej verejnosti eticky a chcú zostať jeho súčasťou. Zapojení zamestnanci dosahujú vyššiu úroveň výkonnosti a sú inovatívnejší ako ostatní, je pravdepodobnejšie, že budú chcieť zostať u svojich zamestnávateľov, cítiť sa lepšie vo svojej práci a organizácii a veria, že dobre zvládajú svoju pracovnú záťaž. Dopĺňa ho Agarwal et al. (2021, s. 178) podľa ktorého zapojenie ľudí odráža úspech organizácie. Ak sú ľudia plne zapojení do organizácie, bude mať prospech z využitia plnej kapacity týchto ľudí. Pre lepšie výsledky musí organizácia, zabezpečiť, aby boli schopnosti ľudí plne využité, nastavenie zodpovednosti ľudí, umožniť účasť na neustálom zlepšovaní, hodnotenie výkonu jednotlivcov, motivovanie zamestnancov k učeniu a zdieľaniu vedomostí, zabezpečiť diskusiu o problémoch a obmedzeniach so zamestnancami v otvorenom prostredí a zistenie viacerých spôsobov, ako zlepšiť zapojenie zamestnancov.

Úspech v organizácii sa väčšinou meria podľa zákazníka, spisovateľ Järvinen (2021, s. 146) píše, že poskytovanie kvalitných skúseností, ktoré by sa dali definovať ako starostlivosť o zákazníka, je niečo, na čo sa musí zamerať celá organizácia, nie je to len zodpovednosť marketingového tímu, kreatívcov alebo manažmentu. Najzásadnejšími prvkami úspechu sa zdajú byť organizácie, ktorých zamestnanci sú zapojení a súznení s prioritou udržiavania spokojnosti zákazníkov, s neustálym vývojom a implementáciou systémov. Je jasné, že samotná kvalita nemôže vytvoriť rast ani ziskovosť, v hre sú jednoducho iné sily. Kvalitné služby však zvyšujú počet vracajúcich sa zákazníkov.

Zapojenie zamestnancov a manažérov je veľmi dôležité na úspech firmy a celkového plnenia cieľov. Hackett (2021, s. 20) píše, že to, ako manažéri riadia a vedú, má priamy vplyv na to, ako sa ľudia cítia v práci. Je jasné, že ľudia opúšťajú manažérov viac ako svoju prácu. Keď zamestnancov systémy, procesy a pracovisko nepodporujú, nadšenie vystrieda frustrácia a ťaví chrbát zlomí posledná kvapka, ktorá visela na zapojení. Zamestnanci potom vypnú, skončia, alebo ešte horšie, skončia a zostanú. Manažéri musia zapojiť a mali by vniesť iný spôsob myslenia a uplatniť nové nástroje a prístupy, ktoré pomôžu umožniť ľuďom zapojiť sa. Ako manažéri a lídri majú možnosť každý deň, s každým, keď komunikujú s ľuďmi, zmeniť ich pracovný svet k lepšiemu. Niekedy s malými úpravami v tom, ako sa spájajú alebo ako sa s nimi spája pracovisko, inokedy s veľkými zmenami. Všetci nachádzajú svoje korene v zapojení. Všetky sú teraz potrebné viac ako kedykoľvek predtým. Kým to manažéri neurobia, nebudú budovať podniky, pre ktoré chcú všetci pracovať, tie, ktoré budú ľudia nadšení z prehodnocovania, objavovania a reštartovania.

### 2.1.3 Delegovanie

Z pohľadu manažmentu je najlepšou definíciou delegovania, keď manažér alebo vedúci tímu dáva inému zamestnancovi zodpovednosť a právomoc dokončiť pridelenú úlohu. Armstrong (2021, s. 122) definuje delegovanie ako proces pridelenia práce členom tímu, než aby to robil manažér sám. Vedúci nemôžu robiť všetko, takže musia delegovať. Manažér vždy nesie zodpovednosť za to, čo robí ktokoľvek, kto pre neho pracuje. Zodpovednosť sa nedá delegovať. Zamestnanci sa môžu stať zodpovednými za vykonanie úlohy, budú sa zodpovedať za výsledky, ale manažér je zase zodpovední svojmu šéfovi za to, čo robia jeho zamestnanci. Vo všeobecnosti je delegovanie ťažké. Je to možno najťažšia úloha, ktorú musia manažéri urobiť. Problémom je dosiahnutie správnej rovnováhy medzi delegovaním príliš veľa alebo príliš málo a medzi nadmerným alebo nedostatočným dohľadom. Keď sa dá ľuďom práca, musia sa vedúci uistiť, že sa to robí dobre a musí to urobiť bez toho, aby im dýchal na krk, strácal svoj a ich čas a prekážal im. Musí existovať dôvera, ako aj vedenie a dohľad. Doplňuje ho Siebenbrock (2021, s. 63) a píše že, manažment obmedzuje svoje rozhodnutia na výnimočné záležitosti. Manažér zasiahne len vtedy, ak sa vyskytnú odchýlky od sledovaných cieľov, alebo ak sa v špeciálnych prípadoch musia prijať dôležité rozhodnutia. Predpokladá sa, že všetky bežné rozhodnutia sú delegované na zamestnancov. Riadenie delegovaním je jasne definovaná oblasť, kde zodpovednosti prechádzajú na podriadených zamestnancov. Delegujúce orgány majú tendenciu rozvíjať výraznú averziu voči vráteniu delegovaných úloh. Je nevyhnutné, aby sa tieto manažérske techniky niekedy stali predmetom výsmechu, o to viac, že kurzy organizované takzvanými manažérskymi guru len zriedkavo vedú k úspechu. Ďalej píše, že najefektívnejší štýl podnikového riadenia, ktorý je efektívny v prípade riadenia inovatívnej spoločnosti, je prístup založený na rovnováhe medzi delegovaním úloh a budovaním pozitívnych medziľudských vzťahov (potvrdené 86,0 % opýtaných manažérov). Tento názor najčastejšie zdieľajú zástupcovia firiem, ktoré realizujú produktové, organizačné a marketingové inovácie. Veľký dôraz je potrebné klásť na budovanie medziľudských vzťahov (91 % opýtaných). Za efektívny sa považuje aj štýl založený na zdôrazňovaní úloh (88 %). Manažéri s väčšími skúsenosťami uplatňujú tímovo orientované postupy, budujú tímovú komunikáciu, podporujú, vytvárajú siete, inšpirujú zamestnancov, predstavujú participatívny model vedenia a delegovania úloh, pričom sú flexibilní pri rozhodovaní a reagovaní na zmeny.

Prijatím participatívneho a flexibilného modelu vedenia, manažéri delegujú svoje tradičné zodpovednosti, ako je kontrola alebo riešenie aktuálnych problémov, na svojich zamestnancov. (Szczepeńska-Woszczyńska, 2021, s. 146)

V spoločnosti kde je evidentné rozsiahle delegovanie manažérov na organizačných členov sa poskytuje podriadeným dostatočná autonómia na zabezpečenie kvalitných pracovných výsledkov uvádza Kesavan (2021, s. 146). Myslí si, že dokonca spontánne spojenie delegovania s inovatívnym správaním a ochotou zmeniť sa, sa prejaví ako keď zamestnanci zakotvia inovatívne aktivity vo svojej organizácii tým, že poskytnú členom tímu zmysel pre smerovanie a zastrešujúce ciele. Verí sa, že poskytnutie zastrešujúcej vízie zlepší tvorbu nápadov aj aplikačné správanie.

Campbell (2021, s. 38) vo svojom diele uvádza, že plnosť zdrojov je takmer vždy životne dôležitá pre profesionálny úspech. Schopnosť byť vynaliezavý znamená, že jednotlivec rozumie tomu, ako vyhľadávať informácie, potvrdzuje, že informácie sú presné, a dokáže priniesť požadované výsledky. Vynaliezavosť je schopnosť robiť veci a často to znamená robiť to sami. Iné zručnosti, ako napríklad delegovanie, môžu oslabiť vynaliezavosť. Ľudia si často neuvedomujú, ako znižujú svoju vynaliezavosť.

Zamestnanci nemusia vždy robiť správnu vec. Mohlo by to byť výsledkom nepochopenia rozdielu medzi správnym a nesprávnym v tom čase. Preto je veľmi dôležité, aby sa manažér

zameral skôr na primárne zodpovednosti ako na iné. Zvyčajne je rozumné nechať sekundárne problémy na iných. Toto delegovanie úloh podriadeným stupňom v hierarchii pomáha zakotviť v nich pocit splnomocnenia. Je tiež dôležité vidieť, ako sa správajú. Tento prístup im poskytuje všetky zdroje a podporu, ktorú potrebujú na dosiahnutie cieľa a dáva im možnosť prijať zodpovednosť (Agarval et al, 2021, s . 24).

#### 2.1.4 Výkonnosť

Riadenie výkonu je nepretržitý proces komunikácie medzi nadriadeným a zamestnancom, ktorý prebieha počas celého roka, na podporu dosahovania strategických cieľov organizácie. Komunikačný proces zahŕňa objasnenie očakávaní, stanovenie cieľov, identifikáciu cieľov, poskytovanie spätnej väzby a kontrolu výsledkov. Armstrong (2021, s . 62) píše, že jednou z najdôležitejších povinností manažéra je zabezpečiť, aby členovia tímu dosahovali vysokú úroveň výkonnosti. Mnohé organizácie majú formálny systém riadenia výkonnosti, ktorý má manažérom pomôcť pri plnení týchto povinností, a tradičný prístup. Ak takýto systém neexistuje, manažéri musia riadiť výkonnosť sami. Ale aj keď existuje formálny systém, často nefunguje správne a manažéri musia robiť to najlepšie, čo dokážu sami.

Armstrong (2021, s . 63) píše o tradičnom systéme manažmente výkonu kde jeho ústredným bodom je každoročné formálne stretnutie medzi manažérmi a ich jednotlivými členmi tímu s cieľom preskúmať alebo zhodnotiť výkonnosť počas roka. Počas stretnutia sa hodnotí pokrok pri dosahovaní cieľov alebo cieľov stanovených na začiatku roka, jednotlivcom sa poskytuje spätná väzba na ich výkon a zvyčajne sú hodnotení na stupnici, zvyčajne piatimi. To, čo sa nazýva systém nútenej distribúcie, sa môže použiť na zabezpečenie toho, aby hodnotenia dodržiavali prijateľný a konzistentný vzor v celej organizácii. Hodnotenia sa môžu použiť na informovanie pri rozhodovaní o odmeňovaní za výkon alebo na označenie potenciálu na povýšenie. Na konci stretnutia sú stanovené nové ciele na nasledujúci rok. V ideálnom prípade prebieha aj diskusia o potrebách rozvoja výkonnosti. Manažér vyplní formulár na papieri alebo v počítači zaškrtnutím príslušných políčok, ktorý vedie oddelenie ľudských zdrojov. Modernejší spôsob vedenia výkonu už ale ruší formálne výročné kontrolné stretnutia a nahradzuje ho častejšími a neformálnymi rozhovormi o výkone a rozvoji. Teraz sa viac spolieha na rozvíjanie zručností manažérov pri vedení takýchto rozhovorov, než na prinútenie ich, aby dodržiavali byrokratický režim. Rating vzdali aj niektoré veľké organizácie. Väčšinu času, keď manažéri začnú diskutovať o meraní výkonu, okamžite sa snažia dať čo najviac aspektov výkonu na takú porovnávaciu škálu, čo je zložité a pravdepodobne vyvoláva strach v posudzovaných a skresľovanie správ a zabezpečiť pozitívne výsledky. Metriky výkonu sa pri mapovaní systému neodporúčajú, pretože systémy často nie sú pod priamou kontrolou jednej osoby alebo skupiny a podliehajú mnohým intervenujúcim premenným. V tomto zmysle je samotné používanie metrik výkonnosti na ovplyvnenie pozitívnych výsledkov zbytočné a kontraproduktívne. Keď sa zistí, že metriky sú najrelevantnejšie, mali by sa považovať za dôkaz toho, čo sa stalo, a nie za prostriedok poskytovania pozitívnej alebo negatívnej spätnej väzby pracovnej skupine alebo akémukoľvek jednotlivcovi v nej. Zatiaľ čo metriky sú dôležité, v kontexte systémového mapovania by sa mali používať jednoducho na zistenie aktuálneho výkonu a na testovanie vplyvu zmien navrhnutých na zlepšenie výkonu. Dôležitejšie sú ukazovatele, definované ako údaje alebo informácie, ktoré ukazujú, či bol dosiahnutý cieľ alebo plánovaná úroveň výkonu.

Järvinen (2021, s . 145-146) uvádza a myslí si, že meraním výkonnosti je zisk. Píše, že manažment kvality v súčasnosti ponúka organizáciám uznávané rámce na hodnotenie ich výkonnosti. Príkladmi sú Total Quality Management, Six Sigma, Lean management a ISO 9000. Na celom svete však existuje viac ako 35 zavedených metód vyvinutých na implementáciu merania výkonnosti. Ziskovosť je schopnosť dosahovať zisk alebo to, čo

zostane z príjmov po zaplatení všetkých nákladov spojených s dosiahnutím rovnakého príjmu. Ziskovosť je jednoducho nástroj, pomocou ktorého môže organizácia sledovať súvislosť medzi výnosmi a nákladmi, aby pochopila, ako sa organizácii darí a či má potenciál rásť. Medzi kvalitou, nákladmi a ziskom existuje súvislosť, vysoké náklady spravidla vedú k vysokej kvalite služieb a vysoká kvalita služieb zase k vysokým ziskom. Kvalita služieb a revízie sú vzájomne závislé a pre organizácie mimoriadne dôležité. Organizácia, ktorá je schopná generovať vyššie zisky ako jej konkurenti, s produktmi alebo službami na zodpovedajúcej kvalitatívnej úrovni, je voči nim nadradená, pretože jej vstupy sú nižšie a výstupy vyššie. Pri meraní kvality v organizáciách je dôležité si uvedomiť, že spokojnosť zamestnancov nie je to isté ako spokojnosť zákazníkov. Hoci na začiatku, keď sa začalo s meraním výkonov, boli v centre pozornosti ziskové organizácie, došlo k posunu smerom k iným kvalitám a organizáciám. Napríklad koncepcia vyvážených ukazovateľov, ktorá pri meraní výkonnosti zohľadňuje iné ukazovatele ako chybná metóda zameraná len na ukazovatele zisku. Stále je dôležité uznať, že rôzne vlastnosti výkonnosti, ktoré môže každá organizácia hodnotiť, neposkytnú úplný obraz o organizácii, budú fungovať len ako ukazovateľ. A ako väčšinou pri všetkom, aj tu platí, že spôsob použitia nástrojov je v podstate rovnako dôležitý ako to, ktoré nástroje sa použijú. Ziskovosť stále veľmi závisí od kvality, teda od služieb zákazníkom a od zabezpečenia jedinečnosti ponuky. Bez kvality nebude ziskovosť a bez ziskovosti nebude kvalita. Bez vyváženia týchto dvoch faktorov nebude firma schopná udržať sa v rýchlo sa meniacom ekonomickom prostredí.

## 2.2 Nástroje riadenia na diaľku

Technológia mení pracovné prostredie rýchlejšie ako kedykoľvek v minulosti. Veľa pracovných miest, ktoré sa dnes považujú za štruktúrované, v priebehu desaťročia zaniknú. Spôsob našej práce a vôbec zamestnanie celkovo ovplyvnia nové možnosti ako umelá inteligencia, autonómne vozidlá a lode, chytrá domácnosť, ekologický tlak alebo elektronický obchod (Mann, 2021)

Situácia, ktorá vznikla celosvetovo v roku 2020 je vnímaná ako tlak potrebný na to, aby sa práca na diaľku rozšírila na značné množstvo zamestnancov. Väčšina manažérov videla výhody a výzvy práce na diaľku, väčšina z nich uznala, že odmeny výrazne prevažujú nad rizikami a budú to tak robiť len vtedy, keď vývoj technológií tieto riziká zníži. Burkus (2021, s. 10-11) píše, že pracovníci a tímy ktoré pracujú na diaľku sú produktívnejšie ako zamestnanci viazaní na kanceláriu a ak sú správne riadení, sú aj angažovanejší a zapojenejší. Kto pracuje v kancelárii, a potrebuje dokončiť prácu, zriedka sa zmieňuje o svojej kancelárii najmä ak je to jedna z tých otvorených kancelárií, kde je ich stôl skutočne len sedadlo pri dlhom stole alebo box s nízkymi stenami a ich kancelárske dvere sú v skutočnosti párom slúchadiel s potlačením hluku. Väčšina zamestnancov si dokončuje svoju prácu doma. Vybudovali sa veľké a prepracované priestory, aby každý mohol spolupracovať, len aby sa zistilo, že veľa času, keď sú všetci spolu, je len rozptýlením, keď sa snažia dokončiť prácu. Ďalej uvádza, že spolu so spoločným porozumením prichádza aj rovnaký prístup k infraštruktúre a rozvíjaniu vzájomného porozumenia technologických možností. Vzdialené tímy sa spoliehajú na technológiu a úlohou vedúceho tímu je zabezpečiť, aby členovia tímu mali rovnaký prístup k technológiám, ktoré budú potrebovať na spoluprácu. Manažér musí zistiť, kto čo potrebuje a kto potrebuje školenie na používanie týchto nástrojov. To zahŕňa nielen technológiu, ale aj prístup k informáciám. Vedúci by sa mali uistiť, že zamestnanci majú prístup ku všetkému, čo potrebujú. Mnoho spoločností prijíma politiku potreby vedieť v súvislosti s informáciami a prístupom k softvéru. S výnimkou informácií o ľudských zdrojoch má väčšina spoločností oveľa menej skutočne citlivých informácií, ako by si mohli myslieť. Ale v snahe uzamknúť ten malý kúsok, ktorý je citlivý, spoločnosti často nevedomky zablokujú zamestnancom informácie



potrebné na to, aby dobre robili svoju prácu. V kancelárskom prostredí je to obyčajná nepríjemnosť, zamestnanci musia vystopovať osobu zodpovednú za udelenie prístupu a čakať, kým to povolia. Vo vzdialenom prostredí to môže byť vyslovene blokovanie produktivity, lebo nájsť správnu osobu môže byť jednoduché, ale čakanie na udelenie prístupu môže trvať niekoľko dní, pretože všetci pracujú asynchrónne (Burkus, 2021, s . 16).

Ďalej Cornwall (2016, s . 37) píše, že s pomocou moderných obchodných nástrojov, ako sú osobné počítače, prenosné počítače, inteligentné telefóny, faxy, kopírky, farebné tlačiarne, záznamníky a hlasová pošta, môže aj jedna osoba pracujúca doma vyzerat' ako veľký podnik. Kedysi vysoké náklady na takéto technológie znemožňovali malým podnikom konkurovať väčším spoločnostiam, ktoré si hardvér mohli dovoliť. Dnes sú však výkonné počítače, inteligentné telefóny a komunikačné zariadenia cenovo dostupné v rámci rozpočtov aj tých najmenších podnikov a drasticky znížili náklady na začatie podnikania.

Noví zamestnanci musia byť prepojení so spoločnosťou a dostať zdroje a technológie potrebné na rýchly štart v prvý deň nástupu. To znamená zabezpečiť, aby bolo akékoľvek vybavenie odoslané vopred a používateľské mená a heslá boli vygenerované pred oficiálnym dátumom začiatku. Ak pravidlá spoločnosti vyžadujú, aby sa to stalo po dátume spustenia, stále môže manažér pripraviť kontrolný zoznam krokov na ich správne nastavenie. Ešte lepšie je prideliť ďalšiemu nedávno prijatému členovi tímu, aby ich previedol celým procesom. Pomoc nováčikov je tu často najlepšou stratégiou, pretože nielenže sú najlepšie oboznámení s procesom nastavenia, ale tiež si pamätajú, aké to bolo byť noví (Burkus, 2021, s . 35).

### **2.2.1 Nástroje písomnej komunikácie**

Píšte jasne a stručne. Veľmi dôležité heslo, ktoré platí o to viac v práci a riadení zamestnancov na diaľku. Ako píše autor vo svojom diele Burkus (2021, s . 45) existuje niekoľko technológií na synchrónne zdieľanie zvukových a obrazových správ, ale doteraz neboli široko prijaté. Takže v dohľadnej budúcnosti bude textová komunikácia dominantnou metódou zdieľania informácií. To znamená, že byť skvelým spisovateľom je dôležitým prvkom toho, aby manažéri boli skvelým tímovým kolegom. Jasné písanie je jasné myslenie. Je to tiež najlepší spôsob, ako vyjadriť svoj názor. Vedúci by mali uprednostňovať jednoduchú skladbu vety, udržiavať jazyk čo najstručnejší a vyhnúť sa žargónu. Cook (2019, s . 23) uvádza, že na trhu je k dispozícii množstvo nástrojov na spoluprácu, ako aj komunikačných aplikácií vrátane tých z balíka Office 365, ako je napríklad Instant Messenger. Na rozdiel od e-mailu, komunikačné aplikácie spájajú pracovníkov okamžite.

Na rýchlu písomnú komunikáciu odporúča Rothaermel (2021, s . 76) Twitter, ktorý bol spustený v roku 2006. Jedná sa o online spravodajskú a sociálna sieť, ktorá umožňuje jeho Tweeterom posielat' krátke správy do 280 znakov alebo menej a môžu zahŕňať obrázky alebo videá všetkým sledovateľom. Ľudia, ktorí sa navzájom sledujú na Twitteri, môžu vidieť aktualizácie stavu ostatných vo svojich informačných kanáloch.

### **2.2.2 Videohovory**

Veľmi dôležitým nástrojom práce na diaľku sú videohovory. Tieto nahrádzajú rýchle a krátke stretnutia a zabezpečujú a nahrádzajú fyzický kontakt zamestnancov. Cook (2019, s . 23) píše, že schopnosť organizovať virtuálne stretnutia je nevyhnutná na zabezpečenie angažovaného tímu. Oplatí sa tiež investovať do kvalitných slúchadiel.

Autor Burkus (2021, s . 47-48) píše, najprv hlas, potom video je prvé pravidlo. Vo svojom diele uvádza aj niektoré pravidlá, ktoré sú dôležité na spoluprácu a potrebné pri kontakte zamestnancov na diaľku počas videohovoru. Pred kamerou je dôležitá kontrola. Stále budú

situácie, keď sa bude musieť prejsť od hlasu k videu. Najmä ak je zapojených viacero ľudí a riešia sa podnety o tom, kto by chcel hovoriť. Toto funguje lepšie, ak všetkých vidno na videu. To znamená, že pred zapnutím kamery by si mali všetci skontrolovať svoj vzhľad, aspoň od pásu nahor. Svet práce na diaľku znamená, že sú všetci trochu uvoľnenejší, pokiaľ ide o dress code. Ďalším dôležitým aspektom je svetlo, ktoré má byť za kamerou a viesť nadviazať očný kontakt. Očný kontakt s tvárou osoby na obrazovke zvyčajne spôsobuje, že to vyzerá, akoby sa pozeralo na jej bradu alebo na obrazovku počítača. Hovoriaci sa má pozeráť priamo do objektívu kamery. A hoci najskôr hlas, potom video je dobré pravidlo, ktoré treba dodržiavať, treba si uvedomiť, že by to malo byť najskôr práca, potom hlas, potom video. Moderné komunikačné technológie sú úplne úžasné, ale sú tiež príliš lákavé. Je nutné aktívne si pripomenúť, že neprerušovaná práca je jednou zo základných výhod práce na diaľku. Vypĺňanie dní zamestnancom hovormi je proti tejto výhode. Takže predtým, ako sa začne hovor, manažér by sa mal skúsiť zamyslieť nad tým, či by bol cennejší ten telefonát alebo dovoliť ľuďom pokračovať v práci bez prerušenia.

### 2.2.3 Znalostná databáza

Systém znalostnej databázy využívajú predovšetkým oddelenia zákaznickej podpory, no keďže do znalostnej bázy môže prispieť prakticky každý zamestnanec spoločnosti, do pôsobnosti tohto systému riadenia sú často zapojené aj ďalšie oddelenia. Napríklad oddelenie zákaznickej podpory sa často spolieha na znalosti odborníkov v teréne a obchodných zástupcov. Systém znalostnej databázy môže pomôcť efektívne smerovať informácie medzi oddeleniami, čo z neho robí silný prínos pre oddelenia zákaznickej podpory. Kesavan (2021, s. 11) si uvedomuje dôležitosť manažmentu znalostí a organizačného učenia ako konceptov na pochopenie skúseností prostredníctvom pohľadu na organizačné znalosti je evidentná.

Cook (2019, s. 23) si myslí že pozornosť by sa mala venovať aj centrálnemu hosteniu súborov a správe dokumentov, ktoré môžu pomôcť zvýšiť produktivitu zamestnancov prostredníctvom ľahko dostupného webového rozhrania. Dokumenty Google napríklad umožňujú viacerým používateľom súčasne zdieľať a upravovať dokumenty, tabuľky a prezentácie odkiaľkoľvek pomocou akéhokoľvek zariadenia.

Každá dobrá metodika projektového manažmentu obsahuje projektový zápisník, ktorý zaznamenáva odhadované a skutočné trvanie úloh. Tento historický záznam možno použiť na iné projekty. Zaznamenané údaje sa stanú vedomostnou databázou pre odhad trvania úlohy. Historické údaje sa dajú použiť aj sofistikovanejším spôsobom. Ako napríklad vytvorenie rozsiahlej databázy histórie trvania úloh. Pomocou tejto databázy zaznamenávajú nielen odhadované a skutočné trvanie, ale aj charakteristiky úlohy, súbor zručností ľudí, ktorí na nej pracujú, a ďalšie premenné, ktoré považovali za užitočné. Keď je potrebný odhad trvania úlohy, prejdú do svojej databázy s kompletnou definíciou úlohy a pomocou niektorých pomerne sofistikovaných regresných modelov odhadnú manažéri trvanie úlohy (Wysocki, 2019, s. 273).

Kesavan (2021, s. 117) píše, že motivácia zdieľať znalosti prostredníctvom členov tímu na intraorganizačnej platforme sociálnych médií odráža túžbu pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele a pomôcť kolegom.

## 2.3 Schôdzky

Začiatkom roka 2020 nikto nemohol predpovedať, že medzi nových fyzických spolupracovníkov bude patriť mačka, pes, papagáj a roztomilé šesťročné dieťa, ktoré, zdá sa, vždy chce svoje jedlo uprostred každého stretnutia zamestnancov. Hill (2020, s. 72) uvádza,

že veľa manažérov zistilo, že niektorí spolupracovníci sú v skutočnosti menej technicky zdatní a niektorí viac, že existujú dobré a zlé schôdzky a že ak niekto niečo hovorí, má si zapnúť zvuk. V mnohých ohľadoch môžu byť stretnutia na Zoom, Teams alebo WebEx oveľa efektívnejšie ako osobné stretnutia. Zdá sa však, že len málo lídrov, vyvinulo zámernú stratégiu virtuálnych stretnutí. Ľudským charakteristickým znakom už desaťročia je, schopnosť uľahčovať stretnutia, ktoré zapájajú tímy, postupujú rýchlo a prinášajú hodnotu. Osobný kontakt sa využíval na budovanie zmysluplných vzťahov. Schôdzky na diaľku si ale vynucujú určitú angažovanosť. Keď sa pracovná sila zmenila na vzdialenú, začali firmy pracovať na inováciách. Museli si nájsť spôsob, ako replikovať osobný kontakt v novom virtuálnom prostredí. Virtuálne stretnutia môžu byť pozoruhodne produktívne a efektívne pri podpore väčšej angažovanosti, zosúladenia a zodpovednosti a spolupráce. Rovnaké princípy, ktoré vytvárajú efektívne osobné stretnutia, platia virtuálne. Nie je potrebný nový súbor pravidiel.

Virtuálne stretnutia nefungujú, toto je v poslednej dobe najbežnejšou odpoveďou, ako píše Burkus (2021, s 51-52). Túto odpoveď používajú vedúci na všetkých úrovniach u vzdialených tímov. Osobné stretnutia ale tiež zriedkakedy fungovali. Existuje celá oblasť výskumu vedy o schôdzkach, ktorá sa zameriava na skúmanie efektívnosti organizačných stretnutí a počiatočné zistenia nie sú dobré. V jednej štúdií výskumníci zo Spojených štátov a Spojeného kráľovstva uskutočnili medzinárodný prieskum medzi viac ako tisícov zamestnancov na všetkých úrovniach organizácií, aby zistili, ako efektívne sú ich stretnutia v skutočnosti. Prevažná väčšina komentárov respondentov k stretnutiam bola negatívna. Ako dôvod uvádzali zlé plánovanie, chýbajúci program a ďalšie štrukturálne prvky plánovaného zhromaždenia, ktorým ľudia museli pretrpieť. Niekoľko pozitívnych komentárov sa týkalo predovšetkým dôvodov stretnutia, ako je riešenie problémov alebo pomoc pri formovaní kultúry. Je jasné, že schôdzky tak skoro nezmiznú, ľudia vidia hodnotu v ich organizovaní. Zdá sa, že pri realizácii stretnutia všetka táto hodnota zmizne. Pri virtuálnom stretnutí sa tieto pozitíva a potenciálne negatíva zväzujú. Môže to byť jediný čas v tomto týždni alebo mesiaci, kedy sa stretnete s celým tímom v rovnakom čase, a je to najlepšia šanca, ako zabezpečiť, aby sa ľudia cítili ako súčasť skutočného tímu. Zároveň, ak ich pocity po každom stretnutí budú negatívne, bude to formovať aj ich pocity o celkovom tíme. V štúdií o stave práce na diaľku pracovníci na diaľku uviedli, že sa každý týždeň zúčastňujú viac stretnutí ako osobní pracovníci. A 14 percent vzdialených pracovníkov uviedlo, že sa zúčastňujú viac ako desiatich stretnutí týždenne. To je veľa stretnutí. A mnohé z nich pravdepodobne pramenia z mylného predpokladu, že stretnutia sú najlepší spôsob komunikácie tímu. Skupinová komunikácia tvárou v tvár by mala byť prostriedkom poslednej možnosti, takže zakaždým, keď sa stretne tím, tak zamestnanci budú s väčšou pravdepodobnosťou považovať stretnutie za efektívne pretože je pravdepodobnejšie, že bude efektívne.

Hill (2020, s 73–74) navrhuje desať osvedčených postupov ako efektívne riadiť virtuálne stretnutia. **Začiatok musí byť nenútený.** Na začiatku stretnutia sa má venovať pár minút dobiehaniu. Pred oficiálnym začiatkom stretnutia sa porozprávať o maličkostiach, o ktorých by sa normálne zamestnanci rozprávali pri káve v zadnej časti miestnosti. Tieto zdanlivé maličkosti vytvárajú vzťahy medzi členmi tímu a keď idú virtuálne, priestor pre tieto malé momenty sa hľadá ťažšie. Na virtuálnych stretnutiach si je nutné urobiť čas na budovanie vzťahov. Druhou časťou je **zameranie sa na výsledky.** Najlepšie stretnutia majú jasný účel. Začiatok stretnutia musí byť popísaním účelu stretnutia a prepojením výstupu stretnutia s konkrétnym obchodným výsledkom, ako je zisk, rast výnosov, bezpečnosť, spokojnosť zákazníkov atď. Tento jednoduchý zvyk zvýši hodnotu spoločného času. Za tretie, je **zhromažďovanie údajov a prehľadov.** Nástroje zabudované do väčšiny virtuálnych platforiem umožňujú lídrom zhromažďovať údaje a poznatky efektívnejšie ako pri akomkoľvek osobnom stretnutí. Funkcia chatu umožňuje zbierať pohľady od každej jednej

osoby v priebehu niekoľkých sekúnd. Vo virtuálnom svete majú teraz jednotlivci, ktorí len zriedka hovoria v skupinovom prostredí, rovnaký hlas. Funkcia hlasovania, ako ďalší príklad, umožňuje získať merateľné údaje o dôležitých témach s veľmi malým úsilím. Dáta sú najlepším priateľom lídra. Pomocou týchto nástrojov získavajú manažéri presnejšie pochopenie toho, čo sa deje. Štvrtým navrhnutým postupom je, že buď sú **všetci on line alebo všetci fyzicky**. Vedúci nemá miešať osobné s virtuálnym. Buď je míting virtuálny s každou osobou pri počítači alebo všetci sú v jednej miestnosti. Je ťažké využiť dostupné výhody pre oba prístupy, keď sa zmiešajú skúsenosti účastníkov. Každý typ stretnutia má svoj potenciál, ktorý sa v hybridnom prostredí nevyužije. Dôležité je, aby schôdzka **nebola dlhá**. Štvorhodinové virtuálne stretnutie môže byť veľmi efektívne, ale to je vonkajší limit. Tiež, že prestávky sa musia robiť približne každých 60 až 90 minút. Keď sa urobí prestávka, organizátor by mal požiadať ľudí, aby opustili svoj stôl, poprechádzali sa, dali si občerstvenie alebo pitie a dokonca išli i von. Šiestym je **zapnuté video**. Organizátor by mal požadovať, aby boli videá vo virtuálnom priestore zapnuté. To umožní čítať si miestnosť a vedieť, či je nutné upraviť tempo, obsah alebo celkové smerovanie schôdzky. Dôležité je uistenie, že toto očakávanie je stanovené pred stretnutím, inak bude mať niekoľko vydesených členov tímu, ktorí zrazu prežijú nočnú moru, keď prídu do práce v pyžame. Ďalej je dôležité **používanie chatu**. Chat bol jedným z príjemných prekvapení vo virtuálnom prostredí. Rešpekt a dobrá etiketa osobných stretnutí vyžadujú, aby vždy hovorila iba jedna osoba. Do tretieho komentára sa ostatní, ktorí mali čo povedať, často vzdávajú alebo sa nechcú zúčastniť. S chatom však je prístup k prúdu vedomia na stretnutí, ktorý bol predtým skrytý. Strategické využitie chatu tiež umožňuje inštruovať ľudí, aby používali chat na zodpovedanie otázok, a pohodlne sa tak vytvorí záznam na neskoršiu kontrolu. Ďalším ôsmim postupom je návrh na **oddelovacie miestnosti**. Organizátor vyžaduje účasť rozdelením miestnosti na menšie tímy. Funkcia oddelenej miestnosti pre video v aplikácii je základným prvkom efektívneho virtuálneho stretnutia. Správa z každej oddelenej miestnosti môže byť zdĺhavá, funkcia chatu však ponúka elegantné riešenie. Keď jedna skupina podáva správu o tom, o čom ich skupina diskutovala, organizátor požiada ostatných, aby hovorca pridal ich kľúčové poznatky z ich rozchodu do okna rozhovoru. To umožňuje vedúcim zobrazit' diskusiu v chate a požiadať o hlbšiu diskusiu o témach, ktoré ich zaujímajú. Používanie funkcie chatu spolu s oddelenými miestnosťami zlepšuje porozumenie a súlad zo strany celého tímu. Deviatym je použite **formálnej prezentácie**. Organizátor pridá prezentáciu do balíka stretnutí, ktoré vyžadujú reakciu na konkrétne otázky. S prezentáciou pred tímom je skvelý čas ponúknuť ďalšie údaje, osobné postrehy alebo príbeh, ktorý doplní tému. Posledným je navrhnutý postup takzvanej **zmeny**. Organizátor použije skutočný flipchart alebo tabuľu, aby zapojil tím. Mnohí organizátori schôdzok si v rohu domácej kancelárie postavili flipchart s druhou webovou kamerou na statíve, aby umožnili rýchlu zmenu scény. Používanie rôznych médií môže mať veľký vplyv na zapojenie sa do stretnutí. Dvojité prihlásenie na tú istú schôdzku pomocou tabletu alebo iPadu umožňujú zdieľať obrazovku na sekundárnom zariadení a zároveň nechať zapnutú kameru. Tieto zariadenia umožňujú nástrojom, ako sú digitálne ceruzky, kresliť alebo písať tam, kde každý vidí výstup. Je to inovatívne a moderné.

Cook (2019, s. 49) píše, že ak chce zamestnanec zostať v kontakte so svojím manažérom a tímom, je dôležité efektívne využívať telefonické schôdzky a videokonferencie. Autor navrhuje zopár tipov, ako to využiť na s čo najlepším efektom. Pri používaní telekonferencií alebo videokonferencií, vopred otestovať svoje internetové pripojenie, na uistenie, že je stabilné. Použiť agendu, ktorá je vopred rozoslaná všetkým. Zabezpečiť, aby bol každý predstavený na začiatku konferencie. Ak sa niekto pripojí neskôr alebo odíde a potrebuje sa znova pripojiť, uistiť sa, že povie, kto je, keď príde späť na míting. Ak sú po predstavení ľudia, ktorých nepoznáte, povedzte svoje meno znova, keď hovoríte prvýkrát, aby ľudia mohli pomenovať hlas. Na videokonferencii je dôležité sa obliecť správne. Sústreďenie sa na

konferenciu, je dôležité. Zúčastnení by sa nemali nenechať rozptyľovať inými úlohami. Je lákavé venovať sa viacerým úlohám ale je to vidno. Počkat', kým ľudia dohovoria, aby neboli prerušovaní. Dodržiavať čas. Využiť príležitosť na konci hovoru alebo na začiatku hovoru, ak sa čaká, kým sa ľudia pripoja, môže organizátor začať neformálny rozhovor. Uistiť sa, že na konci stretnutia sú dohodnuté činnosti a zodpovednosti a ak to čas dovoľí, skontrolovať, či má niekto nejaké otázky.

Aflerbach (2020) si myslí, že neodpovedanie vo virtuálnej komunikácii je vyššie, pretože naliehavosť odpovede je nižšia, buď kvôli chýbajúcej možnosti stretnúť sa tvárou v tvár, alebo preto, že prioritou odpovede sa zdá byť na nižšej úrovni. V oboch situáciách sa zdá (ne)prepojenie medzi členmi hybridného virtuálneho tímu na úrovni neodpovedania, a tak môže brániť hladkej spolupráci.

Cook (2019, s. 18) si myslí, že fyzická komunikácia pomáha vytvárať dôveru a porozumenie, čo je základom tímu. Pri prechode na prácu na diaľku si manažér potrebuje dohodnúť pravidelné stretnutia s tímom. Technológia tu môže byť aktivátorom. Je však rovnako dôležité zabezpečiť pravidelný osobný kontakt. Obavou manažérov je, že keď členovia tímu začnú pracovať na diaľku, stratia každodenný kontakt, ktorý mohli mať s inými tímami, ako napríklad zastavenie pri stole u kolegu, aby sa niečo spýtali alebo zastihli. Okrem zvažovania, ako vytvoriť súdržnosť vo vlastnom tíme, je užitočné pozrieť sa na spôsoby, ako zostať v kontakte s kľúčovými zainteresovanými stranami. Techniky, kontaktu zahŕňajú:

- identifikácia kľúčových zainteresovaných strán a vytvorenie komunikačného plánu pre každú skupinu;
- požiadanie členov iných tímov, aby sa zúčastnili na schôdzach tímu (a naopak), aby poskytli aktualizácie, vstupy atď.;
- poskytovanie tieňovania a dočasného pridelenia;
- rozvíjanie blogov a online bulletinov na informovanie ostatných tímov o tom, čo robí tím;
- organizovanie spoločných podujatí
- používanie nástrojov IT na spoluprácu, ako sú Yammer, Slack a Workplace, na podporu zdieľania medzi tímami;

Özenç (2021, s. 23-31) píše že existujú elementy, ktoré pomáhajú mať lepšie virtuálne schôdzky. Jedná sa na prvom mieste o ciele. Na splnení cieľov záleží, pretože má cesta smer. Aby sa dostali účastníci stretnutia ku konkrétnym cieľom, môžu začať premýšľaním o type stretnutia, ktoré je organizované. Napríklad sa môžu zosúladiť zainteresované strany a očakávania, riešiť problémy, robiť rozhodnutia, plánovať, implementovať alebo znižovať nejednoznačnosť. Rituály môžu ľuďom pomôcť formulovať ciele konkrétnejšími spôsobmi. Na začiatku niektorých rituálov sú ciele vysvetlené ako zámery. Napríklad v rituáli Haka pred zápasom rugby ciele zvyšujú dôveru tímu a fanúšikov a zároveň vyvolávajú strach v súperoch. Ujasnením cieľov môžu rituály pomôcť zvýšiť pocit kontroly znížením nejednoznačnosti. Ďalším elementom je čas, ktorý tu nie je od toho, v ktorú dennú dobu sa stretnutie koná alebo koľko minút stretnutie trvá. Ide o čas v hlbšom zmysle. Napríklad ako účastníci stretnutia prežívajú plynutie času na stretnutí. Rituály môžu ľuďom pomôcť lepšie si usporiadať čas, urýchliť rytmus stretnutí a riadiť energiu ľudí. Stretnutia sa môžu zefektívniť tým, že budú mať jasne označené začiatky, stredné časti a konce. Rituály môžu označiť čas a urobiť prechody zreteľnejšími. Stretnutia ťažia z dôležitých momentov, vďaka ktorým si ich účastníci zapamätajú, ako je napríklad odhalenie riešenia pre stretnutie s klientom. Takýto moment môže spôsobiť, že 2 hodinové stretnutie bude čarovné. Tretím elementom je určenie rolí. V sociálnych interakciách môže prevziať rolu každý zúčastnený ako spôsob, ako sa cítiť

pod kontrolou a ukázať svoje najlepšie ja. Niektoré role sú založené na pracovnej funkcii, ako je manažér a individuálny prispievateľ. Niektoré role sú založené na situácii, ako napríklad požiadavka, aby ste boli aktívnym účastníkom konkrétneho stretnutia. Faktory ako dynamika moci, osobnosti a kultúrne zázemie môžu ovplyvniť participáciu ľudí. Jedným zo spôsobov, ako prekonať tieto výzvy, je urobiť tieto situačné role viac explicitné a žiaduce. Keď organizátor stretnutia vysloví svoju rolu explicitne a žiaduco, otvára ľuďom bezpečný priestor na vystúpenie a vyjadrenie sa. Rituály môžu pomôcť vytvoriť a umiestniť role na stretnutí. Vo virtuálnych stretnutiach môže organizátor vytvoriť role, ako je rozprávač príbehov a spolupracovník, aby pomohol ľuďom vymaniť sa zo svojho rezervovaného ja. Ďalší element sú slová. Slová udávajú tón a energiu stretnutia na začiatku. Otázky, výzvy a konverzácie účastníkov nesú tento tón a energiu počas stretnutia. Slová ovplyvňujú energiu záveru stretnutia. Pri príprave ľudí na ciele stretnutia a tému stretnutia, pri uľahčovaní konverzácií medzi účastníkmi stretnutia môžu rituály urobiť hovorené slová interaktívnejšími a zosilniť ich účinok. Na niektorých stretnutiach rituál premieňa hovorené slová na symboly pre skupinu. Na element gestá sme napojení počas komunikácie. Gestá nám pomáhajú lepšie sa vyjadrovať a navzájom si porozumieť. Gestá možno použiť na uľahčenie interakcií a tiež sa dajú použiť na synchronizáciu skupiny ľudí. Za gestami je veda a umenie. Na stretnutí môže organizátor alebo facilitátor použiť gestá na synchronizáciu a prípravu ľudí na spoluprácu. Posledným elementom je energia. Ľudia majú v ktorýkoľvek deň obmedzenú energiu. Ľudia alokujú túto energiu medzi individuálnu a spoločnú prácu v priebehu dňa. Prepínajú medzi režimom zamerania a spolupráce. Ľudia sa musia pri zmene týchto režimov rýchlo prispôbiť. Medzi stretnutiami, keď im ubúda energia, potrebujú omladiť. Rituály môžu riadiť energiu medzi týmito rôznymi režimami a kontextami.

Janene-Nelson (2020, s . 240) si myslí, že čo sa týka etikety pri videokonferenciách, vynikajú dve rady. Prvým je nadviazať očný kontakt s rečníkom. Koniec koncov, jedným z bodov používania videa je vizuálne demonštrovať plné zapojenie človeka do spoločnej misie. Ale aj pre tých, ktorí sa bežne vyhýbajú očnému kontaktu, to môže byť stále zložité s webovými kamerami, pretože pohľad do očí ľudí na obrazovke nevedie k skutočnému očnému kontaktu, aspoň na ich konci. Z tohto dôvodu mnohí odporúčajú pozerat' sa namiesto toho do oka kamery hoci tento prístup oberá o ideálne spojenie očí a očí. Druhá rada je široko zdieľaná a to je nezapájať sa do činností, ktoré nesúvisia so stretnutím. To znamená nepozerať sa na pracovný e-mail. Je nutné ponúknuť svojim spolupracovníkom plnú pozornosť tak, ako sa očakáva aj od nich.

Ako často a kedy sa stretávať upozorňuje autor Wysocki (2019, s . 284), kde vo svojom diele uvádza, že projektový manažér a projektový tím musia definovať a dohodnúť sa na tímových stretnutiach, pokiaľ ide o frekvenciu, dĺžku, dátumy stretnutí, prípravu a distribúciu programu, kto zvoláva stretnutie a kto je zodpovedný za zaznamenávanie a distribúciu zápisov. Celý tím sa musí zúčastniť a pochopiť pravidlá a štruktúra stretnutí, ktoré sa budú konať počas trvania projektu. Môžu sa vyskytnúť rôzne typy tímových stretnutí, možno s rôznymi pravidlami upravujúcimi ich priebeh a formát. Tímové stretnutia sa konajú z rôznych dôvodov, vrátane definovania a riešenia problémov, plánovania práce, plánovania, diskusií o situáciách, ktoré ovplyvňujú výkon tímu, a rozhodovania. Tím musí rozhodnúť o niekoľkých procedurálnych záležitostiach. Tie sú frekvencia stretnutí, príprava programu, koordinátor stretnutia, nahrávanie a distribúcia zápisov zo stretnutí.

Podľa autora Cooka (2019, s 31) v riadení tímu na diaľku, musí byť jasné, že je schôdzka plánovaná pravidelne, formálne a neformálne. Podobné si uvedomuje Aflerbach (2020, s . 143), podľa ktorého je nutné si uvedomiť dôležitosť vyhradenia si času na neformálnu komunikáciu na virtuálnom stretnutí a používanie správnych médií na dosiahnutie blízkosti na diaľku. Manažéri so zamestnancami by mali používať rovnaké média a aktívne tráviť čas

rozprávaním o neformálnych informáciách. Príkladmi takýchto neformálnych informácií môžu byť firemné klebety alebo iné horúce témy, ktoré by mnohých členov tímu mohli zaujímať.

Na uľahčenie schôdzok na diaľku sú dôležité technológie. Na využívanie technológií upozorňuje Rothaermel (2021, s. 551-552) kde spoločnosti Hewlett Packard a DreamWorks Animation pomocou strategicko-aliancie vytvorili Halo Collaboration Studio, ktoré umožňuje virtuálnu komunikáciu po celom svete. Technológia konferencií Halo dáva účastníkom živý pocit, že sú v jednej miestnosti. Konferenčné miestnosti klientov ladia do posledného detailu a vyvolávajú u účastníkov dojem, že sedia spolu za jedným stolom. Spoločnosť DreamWorks vyrobila niekoľko svojich počítačovo animovaných filmov, ako napríklad franšizu Shrek, pomocou tejto novej technológie na svoje stretnutia. Ľudia s rôznymi tvorivými zručnosťami ako scenáristi, počítačoví animátori, režiséri, hoci boli geograficky rozptýlení, sa mohli zúčastniť, akoby boli v jednej miestnosti, dokonca si prácu videli na svojich laptopoch. Použitie technológie umožnilo rýchlejšie rozhodovanie, zvýšenie produktivity, zníženie alebo dokonca odstránenie času a nákladov na cestovanie a zvýšenie spokojnosti s prácou. Ani Hewlett Packard, ani DreamWorks by neboli schopné vytvoriť tento technologický prelom samy o sebe, ale spoločný presun do arény videokonferencií prostredníctvom strategicko-aliancie umožnil obom partnerom pokračovať v súvisiacej diverzifikácii. Okrem toho, spojenectvo Hewlett Packard s DreamWorks Animation umožnilo spoločnosti Hewlett Packard konkurovať špičkovému riešeniu Cisco pre videokonferencie, TelePresence. Aliancia Hewlett Packard a DreamWorks Animation bola motivovaná túžbou vstúpiť na nový trh, pokiaľ ide o ponúkané produkty a služby.

## 2.4 Komunikácia

Komunikácia je najúčinnším prostriedkom na poháňanie, alebo brzdenie, produktivity tímu. Úspešná komunikácia si vyžaduje dôsledné, úmyselné úsilie. Ani jeden tím osobný alebo vzdialený netvrdí, že ich komunikácia je bezchybná. Keďže každý tím má jedinečný spôsob komunikácie a konkrétnu kombináciu typov osobnosti, cieľom je nájsť nástroje a protokoly, ktoré budú najlepšie fungovať (Janne-Nelson, 2020). Podľa autora Afflerbacha (2020, s. 172) je vo všeobecnosti komunikácia kľúčom k vytvoreniu dôveryhodného vzťahu v hybridných virtuálnych tímoch. Napriek tomu zamestnanci proti intuícii opisujú, že nezverejnenie všetkých informácií vedie k dôvere založenej na integrite. Napríklad sa dvaja kolegovia dohodnú potenciálne implicitne, s nezverejnením informácií. Dopĺňa ich Campbell (2021, s. 12), ktorý si myslí, že komunikácia, konkrétne osobné rozhovory, je základným kameňom agilného vedenia. Každý agilný líder by mal dôsledne pracovať na zlepšovaní svojich komunikačných schopností bez ohľadu na ich skúsenosti alebo súbor zručností. Nestačí rýchlo odpovedať na e-maily alebo odpovedať na každý hovor. Lepšia kvalita pochádza zo zmysluplných rozhovorov, ktoré si vyžadujú prítomnosť a plnú pozornosť. Hoci je mimoriadne dôležité splniť základné očakávania, existujú aj ďalšie prvky, na ktorých by manažéri mali počas svojej kariéry pracovať. Jedným z nich je vedenie konverzácie.

Okrem spolupráce je komunikácia pravdepodobne najvplyvnejším faktorom úspechu alebo neúspechu tímu a nového zamestnanca. To platilo pre svet osobnej práce, ale teraz to platí ešte viac vo svete práce na diaľku. Manažéri potrebujú vedieť, nakoľko sú zamestnanci schopní udržiavať komunikáciu na diaľku a nakoľko ich komunikačné preferencie zodpovedajú existujúcim metódam tímu. Vďaka tomu sú videorozhovory vhodnejšie ako osobné rozhovory. Ak 90 percent ich komunikácie bude prebiehať v textových rozhovoroch, potom je to relevantnejšie prostredie ako videorozhovor. Ak sa robia videorozhovory, možno by sa malo zväziť položiť niekoľko otázok vopred a požiadať zamestnancov, aby odpovede vopred zaznamenali do krátkych videí. To nielen uľahčuje hodnotenie medzi kandidátmi, ale ukazuje,

ako dobre v krátkosti komunikujú svoje nápady a ako dobre dodržiavajú pokyny (Burkus, 2021, s . 31-32). Zase autor Cook (2019, s 31) si myslí, že pre manažérov môže byť ťažké udržať si prehľad o pokroku každého človeka v pracovnom prostredí na diaľku. Manažéri musia vynaložiť vedomé úsilie, aby sa zapojili do zámernej komunikácie so vzdialenými pracovníkmi. Napríklad by mohla byť potrebná väčšia osobná vzájomná komunikácia, keďže ľudia začínajú pracovať na diaľku, aby manažér mohol skontrolovať, ako prebiehajú nové pracovné podmienky. Dôležité je, že manažér aj člen tímu sa musia dohodnúť na komunikačnom pláne, ktorý bude vyhovovať obom.

Robbins (2019, s . 488) zase definuje komunikáciu, ako prenos a porozumenie významu. Ak informácie alebo nápady neboli odovzdané, komunikácia sa neuskutočnila. Rečník, ktorý nie je vypočutý alebo spisovateľ, ktorého materiály sa nečítajú, nekomunikoval. Dôležitejšie však je, že komunikácia zahŕňa pochopenie zmyslu. Aby bola komunikácia úspešná, význam musí byť odovzdaný a pochopený. List napísaný v španielčine adresovaný osobe, ktorá nečíta po španielsky, nemožno považovať za komunikáciu, kým nebude preložený do jazyka, ktorý táto osoba číta a ktorému rozumie. Dokonalá komunikácia, ak by niečo také existovalo, by bola vtedy, keď by prenášaná myšlienka alebo myšlienka bola prijatá a pochopená príjemcom presne tak, ako si to predstavoval odosielateľ. Dalším bodom, ktorý treba mať na pamäti, je, že dobrá komunikácia je často mylne definovaná komunikátorom ako súhlas s posolstvom namiesto jasného pochopenia posolstva. Ak niekto nesúhlasí, predpokladá sa, že daná osoba len úplne nerozumela. Inými slovami, mnohí definujú dobrú komunikáciu ako to, že niekto akceptuje názory. Medziľudská komunikácia je komunikácia medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi. Organizačná komunikácia, sú všetky vzorce, siete a systémy komunikácie v rámci organizácie. Oba typy sú pre manažérov dôležité.

Afflerbach (2020, s . 123) hovorí, že na spoluprácu členov v hybridných virtuálnych tímoch má vplyv to, že sú nútení spoliehať sa na komunikačné technológie pri vzájomnej spolupráci. Konkrétne môže byť ohrozená spolupráca v rámci hybridných virtuálnych tímov, pretože spoliehanie sa na komunikačné technológie môže viesť k rozpojeniu medzi jednotlivými členmi tímu. Na základe poznatkov z terénneho výskumu je identifikovaných šesť prejavov kontextových výziev, ktoré súvisia s pocitom odpojenia z dôvodu spoliehania sa na komunikačné technológie. Jedná sa o nedostatok neformálnej komunikácie, chýbajúca vizuálna spätná väzba, nižšia komunikačná frekvencia, zvýšený počet bez odpovedí, väčšia medzera v intimitate a v poslednom rade riziko menšieho zamerania sa na interakciu partnermi vďaka multitaskingu. Obdobné myslenie má Cook (2019, s . 37) a vo svojom diele píše, že keď tím pracuje v rôznych časoch a je geograficky rozptýlený, komunikácia a to spontánna alebo neformálna diskusia a brainstorming môžu utrpieť. Vzdialení pracovníci, ktorí nikdy neprídu do kancelárie, prichádzajú o potrebné spojenia a môžu byť jednými z najmenej angažovaných zamestnancov. Komunikáciu a spoluprácu môžu uľahčiť technológie ako Skype, Instant Messenger, WhatsApp a Yammer. Technológia môže pomôcť pri podpore práce na diaľku. Technológie by mali dopĺňať, ale nie nahrádzať pravidelné osobné stretnutia a trávenie času informovaním ľudí o aktuálnom stave.

Hackett (2021, s . 194) uvádza, aby sa zlepšila prepojenosť na pracovisku, musí sa prehodnotiť efektívnosť v komunikácii. Od nepamäti a napriek tomu vďaka všetkým možným technologickým zlepšeniam v posledných desaťročiach zostáva komunikácia jedným z najväčších zdrojov sklamaní v každoročných prieskumoch spokojnosti zamestnancov. Je to oblasť, ktorú manažéri stále zanedbávajú. Nevedie to k druhu intimity alebo spojeniu, ktoré zamestnanci potrebujú, aby sa cítili zaangažovaní a seba motivovaní. V roku 2020 sa však pre mnohé organizácie a vedúce tímy veľa z toho zmenilo. Teraz to musí byť udržateľná zmena. Nemôže sa sklznúť späť na minulej úrovne slabej komunikácie, ktorej chýbala prepojenosť. Problémom nie sú komunikačné schopnosti. Komunikácia je interakcia.



Nedostatok komunikácie tiež značne sťažuje prispôbenie sa navzájom prostredníctvom neformálnych diskusií, čo vedie k ťažkostiam pri koordinácii činností výskumu a vývoja. Distribúcia vývoja technológií môže viesť aj k zmenšeniu veľkosti jednotlivých subjektov, toto píše (Daim, 2021, s . 56).

Robbins (2019, s . 488-489) ďalej píše, že komunikácia pôsobí na kontrolu správania zamestnancov niekoľkými spôsobmi. Organizácie majú hierarchiu právomocí a formálne usmernenia, ktoré sa od zamestnancov očakávajú, že budú dodržiavať. Napríklad, keď sa od zamestnancov vyžaduje, aby oznámili akúkoľvek sťažnosť súvisiacu s prácou svojmu priamemu nadriadenému, aby sa riadili ich popisom práce alebo dodržiavali firemné zásady, na kontrolu sa používa komunikácia. Neformálna komunikácia riadi aj správanie. Keď pracovná skupina má člena, ktorý ignoruje normy príliš tvrdou prácou, neformálne kontroluje správanie člena. Ďalej komunikácia pôsobí tak, že motivuje zamestnancov tým, že objasňuje zamestnancom, čo treba urobiť, ako dobre sa im darí a čo možno urobiť na zlepšenie výkonu, ak nie je na úrovni. Keď si zamestnanci stanovujú konkrétne ciele, pracujú na dosiahnutí týchto cieľov a dostávajú spätnú väzbu o pokroku smerom k cieľom, vtedy sa vyžaduje komunikácia. Pre mnohých zamestnancov je ich pracovná skupina primárnym zdrojom sociálnej interakcie. Komunikácia, ktorá prebieha v rámci skupiny, je základným mechanizmom, prostredníctvom ktorého členovia zdieľajú frustrácie a pocity spokojnosti. Komunikácia teda poskytuje uvoľnenie pre emocionálne vyjadrenie pocitov a pre naplnenie sociálnych potrieb. Napokon, jednotlivci a skupiny potrebujú informácie, aby mohli veci v organizáciách robiť. Komunikácia poskytuje tieto informácie. Bohužiaľ, niekedy môže dôjsť k poruche zdieľania informácií, čo vedie k zmätku.

Cornwall (2016, s . 73) si myslí, že prosperujúce etické prostredie si vyžaduje obojsmernú komunikáciu. Zamestnanci musia mať možnosť nahlásiť akékoľvek etické porušenia, ktoré spozorujú. Spolahlivý a dôverný systém oznamovania je nevyhnutný pre program oznamovania, v ktorom zamestnanci anonymne oznamujú porušenia etického správania správnymi kanálmi. Iný autor dáva do popredia nutnosť rozdelenia komunikácie. Neformálne kontakty a neformálna komunikácia sa zdajú byť obzvlášť dôležitými cestami pre integráciu vplyvu radových členov do formálnych procesov riadenia. Zároveň a vzhľadom na dôležitosť takýchto neformálnych kanálov v organizáciách zaoberajúcich sa prípadmi, sa súčasne používa niekoľko rôznych kanálov a platforiem v akejsi paralelnej stratégii (Hacket, 2021, s . 237).

St-Hilaire (2021, s . 184) uvádza, že keď je formulovaný operačný prístup, líder potom využíva svoje komunikačné a prisväďčacie schopnosti tak, aby ho zvyšok organizácie implementoval s čo najmenším skreslením. Zabezpečuje preto implementáciu formulovaného operačného prístupu. Je strážcom hodnôt organizácie a zabezpečuje, aby zostala v kurze. V prípade potreby funguje ako sprostredkovateľ a vyjednávač medzi rôznymi jednotlivcami a skupinami. Zavádza štruktúry a systémy odmeňovania a trestania, aby sa zabezpečila uspokojivá implementácia operačného prístupu. Toto je dôležitý spôsob vykonávania strategického vedenia s čo najmenším narušením zo strany zvyšku organizácie. Zabezpečuje preto implementáciu formulovaného operačného prístupu.

Skutočné vodcovstvo je o tom, aby ľudia vykonávali náročné úlohy, aby zvládali neistotu a určovali si správne priority. Digitálne technológie prinášajú veľké príležitosti, takže manažéri musia okolo toho vytvoriť pozitívny príbeh. Schnellbacher (2020, s . 89) ďalej píše, že nakoniec komunikácia zabezpečuje, že členovia tímu rozumejú tomu, čo majú robiť, a čo je dôležitejšie, prečo by to mali robiť. Extrémni vlastníci skutočne veria vo svoje poslanie a vždy identifikujú spôsoby, ako toto poslanie spoločne dosiahnuť. Zabezpečujú, aby každý člen bol súčasťou tímu.

Wysocki (2019, s . 292-293) si myslí, že komunikácia medzi členmi technického tímu nie je prirodzená. Technickí ľudia často jednoducho nie sú dobrí komunikátory. Vo väčšine prípadoch by radšej strávili čas ponorením do technických detailov toho, na čom pracujú. Aby však boli členovia tímu skutočne efektívni, musia medzi sebou otvorene komunikovať. Pre niektorých to bude ťažké, pre ostatných je to len otázka cviku. Dostať informácie k správnym členom tímu v správnom čase v projekte zvyčajne rozhoduje o úspechu alebo neúspechu projektu. Projektový manažér musí riadiť komunikačný proces rovnako ako technický proces alebo riskovať zlyhanie. Nie je možné riadiť všetku komunikáciu v projekte, to je samo o sebe viac ako práca na plný úväzok. Projektový manažér musí preskúmať potreby projektového tímu a uistiť sa, že komunikácia prebieha v správnom čase a so správnymi informáciami.

## 2.5 Dôvera

Ak nemôže manažér dôverovať svojim zamestnancom, musí vyriešiť väčšie problémy ako to, či zamestnancom dať alebo nechať používať používateľské meno a heslo (Burkus, 2021, s . 16).

Zamestnanci sa musia vo svojej práci cítiť kompetentní. Keď manažér neustále mikromanažuje zamestnanca, morálka začne klesať a zamestnanec začne pociťovať nedostatok dôvery. Dlhodobým účinkom mikromanažmentu je apatia zamestnancov a prudký pokles morálky. Dôvera umožňuje zvýšenie morálky, zvýšenie produktivity a zlepšenie kvality práce. Podľa Siebenbrocka (2021, s . 100) Dôvera prináša solídny, stabilný a odolný manažment.

Afflerbach (2020) píše, že dôvera je bežne vnímaná ako mazivo našej spoločnosti a jedna z najdôležitejších konkurenčných výhod národov a spoločností. Vo všeobecnosti môže dôvera umožniť spoluprácu, pretože umožňuje členom tímu zbaviť sa pocitu neistoty a zraniteľnosti voči svojim kolegom v tíme. Konkrétne dôvera vytvára skok v pred, takže jednotlivci sa správajú, ako keby neexistovalo žiadne riziko vykorisťovania, a akceptujú svoju zraniteľnosť na základe svojich pozitívnych presvedčení o dôvere. Ďalej Burkus (2021, s . 24) si myslí, že prvým stavebným kameňom psychologickéj bezpečnosti je dôvera. Ak si členovia tímu navzájom dôverujú a dôverujú svojmu vedúcemu, takmer všetko prebieha hladšie. Výskumy organizácií s vysokou dôverou ukazujú, že v práci uvádzajú o 74 percent menej stresu a o 106 percent viac energie ako organizácie s nízkou dôverou. Majú o 76 percent vyššiu angažovanosť, sú o 50 percent produktívnejší a berú o 13 percent menej dní na choroby. Jednotlivci, ktorí pracujú pre spoločnosti s vysokou dôverou, zažívajú o 26 percent väčšiu spokojnosť so svojím životom a o 40 percent menej vyhorenia. Vzdialená alebo nie, dôvera sa často cíti frustrujúco nehmotná. Ukazuje sa, že veľa z ťažkostí s pochopením dôvery môže prameniť z toho, že si myslíme, že je to pocit alebo emócia. Ale dôvera je chemikália. Konkrétne ľudia pociťujú dôveru, keď je chemická látka oxytocín viac prítomná v mozgu a krvnom obeh. Oxytocín je produkovaný telom prirodzene, je to peptid, reťazec aminokyselín. V skutočnosti sa často nazýva hormón väzby, pretože sa uvoľňuje, keď sa ľudia venujú silným väzbovým aktivitám. Keď je prítomný oxytocín, srdcový tep sa zníži, dýchanie sa zníži a stresové hormóny sa znížia. Zvyšuje sa pozornosť, pamäť a rozpoznávanie chýb v mozgu. Zo všetkých týchto dôvodov vedci, ktorí skúmajú oxytocín, veria, že nielen znižuje strach, ale zvyšuje dôveru medzi jednotlivcami.

Afflerbach (2020, s . 63) vo svojom diele uvádza, že procesný pohľad na dôveru zachytáva, že dôvera sa vytvára dynamicky, ale je potrebné, aby ju partneri v interakcii budovali. Dôvera je však stále nedostatočne preskúmaná a zatiaľ nie je aplikovaná na virtuálny kontext.

Burkus (2021, s . 25) vo svojom diele píše, že dôvera je opätovaná. A v kontexte vedenia vzdialeného tímu, alebo akéhokoľvek tímu, budovanie dôvery znamená vytváranie príležitostí pre jednotlivcov, aby sa cítili dôveryhodní a konali dôveryhodným spôsobom. Lídri by sa mali snažiť vytvoriť tieto príležitosti najskôr v malom meradle s vedomím, že sa časom rozšíria do

väčšieho pocitu dôvery, keď tím bude pokračovať v spolupráci. Vedúci musí ukázať, že svojmu tímu dôverujete, že odvedie prácu bez toho, aby neustále monitoroval výkon a tým pádom zamestnanci sa budú cítiť dôveryhodní a budú reagovať rovnako. Musia sa podeliť o svoje myšlienky a obavy otvorene a tím bude reagovať rovnako. Priznaním si chýb buduje manažér v tíme dôveru a tím dokáže priznať svoje chyby. Vedúci by mal prevziať zodpovednosť za výkon a tím bude mať pocit, že môže urobiť to isté, namiesto toho, aby presúval vinu niekam inam. Dôvera je obrovskou súčasťou podpory psychickej bezpečnosti. Ale ďalším, rovnako dôležitým faktorom je zabezpečiť, aby tím preukázal rešpekt pri každej interakcii.

Cook (2019, s . 33) si myslí, že ak zamestnanci nedôverujú svojmu manažérovi alebo členom tímu, je nepravdepodobné, že sa s nimi bude dať rozprávať úprimne, vyhnúť sa konfliktom a problémy sa zametú pod koberec. Ak manažér necíti zodpovednosť alebo zodpovednosť za výsledky tímu tak je výsledkom zlá morálka a nedostatok motivácie a angažovanosti.

Zaujímavý názor na budovanie dôvery v tíme je podľa autora Afflerbacha (2020, s . 173) ďalším aspektom spoluvytvárania dôvery založenej na integrite je odsudzovanie alebo ohováranie iných kolegov. Zatiaľ čo niektorí ľudia môžu interpretovať svoj vlastný rozhovor alebo klábosenie inej strany ako znak neformálnej komunikácie na budovanie vzťahu, väčšina zamestnancov, výslovne označila takúto komunikáciu za nevhodné správanie, ktoré bráni rozvoju dôvery založenej na integrite.

Cook (2019, s . 34) píše že, budovanie dôvery v tíme prebieha v štyroch fázach. Formovanie, búrenie, normovanie a na záver výkonná fáza. Keď zamestnanci pracujú na diaľku, je ťažšie vybudovať si dôveru. Podobne môže byť preskočená fáza búrlivého vývoja, pretože ľudia nemajú možnosť rozoznať rozdiely, keď sa často nevidia tvárou v tvár. Hacket (2021, s . 267) si myslí že nič nie je viac posilňujúce a oslobodzujúcejšie ako vedieť, že zamestnanci dôverujú manažérovi a zase naopak, len málo vecí pravdepodobne podnieti odpúťanie ako pocit, že vám nedôverujú. Manažéri dvadsiateho prvého storočia sú facilitátori. Praktizujú aktívny manažment. Ale hlavne je všetko postavené na dôvere. Robbins (2018, s . 204) si ďalej myslí, že dôvera hrá dôležitú úlohu vo vzťahoch manažéra so svojimi zamestnancami. Vzhľadom na dôležitosť dôvery pri poskytovaní dobrého etického príkladu pre zamestnancov by sa dnešní manažéri mali aktívne snažiť o jej rozvoj v rámci svojej pracovnej skupiny. Aby správne budovali dôveru, musia uskutočniť k tomu kroky. Manažéri by mali byť otvorení, féroví, hovoriť otvorene o svojich pocitoch, hovoriť pravdu, byť konzistentní, plniť sľuby, udržiavať dôveru a preukázať prispôsobivosť.

Aj keď je potrebná dôvera v manažmente, aby mohol manažér využívať svoje kompetencie v súlade so spoločnými postupmi v organizácii práce, existujúca prax má tendenciu byť odmietnutá. Na druhej strane môžu zamestnanci spolupracovať s manažmentom tak, že si uvedomia nevyhnutnosť zmien v existujúcich podnikových postupoch na zlepšenie výkonnosti podniku. Vyžaduje si to aj dôveru v manažment, aby nezradil spoluprácu zamestnancov (Miyamoto, 2018, s . 106).

Zamestnanci a zamestnávateľia musia predovšetkým obnoviť úroveň dôvery, ktorá existovala pred začatím práce na diaľku. Bez dôvery dozor výrazne rozdeľuje pracovníkov a manažerov viac ako 92 percent sledovaných zamestnancov dôveruje zamestnávateľom menej. A 81 percent manažerov menej dôveruje pracovníkom. Je dôležité použiť dohľad len ako dočasné alebo doplnkové opatrenie. Zmena procesu prijímania zamestnancov je lepším a udržateľným riešením. Pretože manažéri, ktorí najímajú tých, ktorí sú kvalifikovaní v riadení času a plánov, popierajú potrebu monitorovania. Ako uviedlo 72 percent zamestnávateľov, strach zo straty času zamestnancov vedie k ich podozrievavosti. A tak očakávanie od nových zamestnancov preukazujúcich túto kvalitu eliminujú potrebu sledovania (Laker, 2020).

Členovia organizácie spolupracujú, keď vnímajú, že ich príspevok je kompenzovaný finančne spravodlivo. Táto kompenzácia môže byť náročná, ale vieme, že materiálna kompenzácia sama osebe nemôže zabezpečiť udržateľnú a ekonomicky životaschopnú spoluprácu. Preto je potrebné, aby spolupráca bola indukovaná aj v nehmotných mechanizmoch presvedčovania a presvedčanie je často možné pri dôvere medzi lídrami a skupinami v organizácii. Na vytvorenie kooperatívnych vzťahov v kontexte neistoty by bola dôvera efektívnejšia ako nátlak alebo racionálna kalkulácia, ktorá zahŕňa rigidný a nákladný kontrolný systém, a preto je neefektívna. Dôvera funguje ako koordinačný mechanizmus medzi agentmi na odstránenie neistoty ohľadom očakávaných výsledkov vzťahu. Lídri musia pracovať na budovaní tejto dôvery, každý deň, v priebehu času, v rôznych rozhodnutiach, operačných a strategických, ktoré prijímajú alebo prijímajú iní manažéri organizácie. Dôvera je často živená symbolickými činmi lídrov. Ak je k dispozícii, dôvera umožňuje členom organizácie efektívne pracovať na implementácii prevádzkových postupov a vykonávaní významných zmien. Existencia vzťahov založených na dôvere v organizáciách môže znížiť intenzitu politických hier, ale nemôže ich úplne odstrániť (St-Hilaire, 2021, s . 187).

Janene-Nelson (2020, s .177) si myslí, že úspešná práca na diaľku je výsledkom presne vyladenej, vedome zvolenej kombinácie súboru zručností, myslenia a súboru nástrojov. To, čo vzdialené tímy najviac potrebujú od svojich manažérov, sa týka nastavenia mysle. Aby bol vzdialený tím úspešný, jeho manažér musí dôverovať, že vzdialené tímy môžu uspieť, a veriť, že každý člen prejde podľa očakávania. Mnoho tímov a organizácií, ktoré sú úspešné, môžu potvrdiť, že vzdialené tímy môžu byť eminentne úspešné.

Dôvera a vzájomná podpora sú charakteristické znaky efektívneho tímu a každý člen musí vyjadriť tieto vlastnosti. Členovia tímu musia byť dôveryhodní. Sú empatickí a ochotne ponúkajú pomoc, keď je jasné, že pomoc je potrebná. Ich interakcia s ostatnými členmi tímu jasne ukáže, či majú tieto vlastnosti. Jednotlivci, ktorí tak neurobia, budú mať problém efektívne pracovať v tíme (Wysocki, 2019, s . 268).

## **2.6 Kvalita práce**

Kvalitné služby vyžadujú pracovníkov, ktorých práca zapaluje, nie práca pri ktorej vyhorejú. Títo zamestnanci majú vášeň pre svoju prácu a svojich zákazníkov, skrátka hľadajú naplnenie v zamestnaniach, ktoré im boli pridelené (Siebenbrock, 2021, s . 91)

Kvalitná práca je služba alebo úloha, ktorú človek úspešne dokončí v odhadovanom čase, pričom konečný výstup uspokojí očakávania všetkých zúčastnených, vrátane seba. Afflerbach (2020, s . 130) píše, že pri spolupráci prostredníctvom komunikačných technológií je bežné, že ľudia vykonávajú multitasking namiesto toho, aby sa sústredili výlučne na komunikáciu. To môže spôsobiť problémy v dôsledku nižšej kvality výmeny a spolupráce. Zamestnanci nie sú schopní skutočne vykonávať multitasking, preto ide o prepínanie úloh. To znamená, že počas virtuálnej komunikácie strany prepínajú zo vzájomnej komunikácie na inú úlohu. Takéto správanie je skôr fenoménom komunikácie na diaľku a prostredníctvom komunikačných technológií, pretože pri komunikácii tvárou v tvár je interakcia pravdepodobne sústredenejšia. Bežné správanie multitaskingu počas spolupráce prostredníctvom komunikačných technológií môže viesť k menšiemu sústredeniu sa na jednotlivca a nižšej kvalite interakcie, čo vedie k rozpojeniu medzi interakčnými partnermi v hybridných virtuálnych tímoch.

Cook (2019, s . 20) si myslí, že nie každý domov alebo miesto na prácu mimo tradičného kancelárskeho prostredia môže byť vhodné na prácu na diaľku. V ideálnom prípade by pri práci z domu mal mať každý k dispozícii vyhradený priestor a technológie na podporu práce na diaľku. V skutočnosti to tak vždy nie je. Príslušní manažéri by mali monitorovať množstvo

a kvalitu výstupov svojich členov tímu. Potom dokážu rýchlo odhaliť, že existujú problémy, a zistiť hlavné príčiny, aby pomohol ich tím pracovať na diaľku efektívnym spôsobom.

Afflerbach (2020, s . 155) píše, že vo všeobecnosti je ťažké získať predstavu o interakciách kolegov a o tom, nakoľko si skutočne skontrolovať svoju prácu. V tomto ohľade boli kontroly hodnovernosti a súvisiace sebakontroly vnímané ako dobré ukazovatele schopností druhej strany. Ak sa interakčný partner s ním podelí o prácu, ktorá obsahuje zjavné chyby, môže to znamenať, že druhá strana nie je schopná vykonať úlohu správne alebo má iné chápanie kvality a chýba jej zabezpečiť bezchybnú prácu.

Cook (2019, s . 29) myslí, že na to, aby prístup k riadeniu podľa výsledkov kvality fungoval, musia manažéri podniknúť niekoľko krokov. A tie sú:

- pred prechodom na kultúru práce na diaľku sa s každým členom tímu dohodnúť na flexibilných pracovných podmienkach a pri prijímaní nových ľudí dať jasne najavo, že sa budú zameriavať na merateľné výstupy;
- uistiť sa, že v pracovnej náplni každého člena tímu sú jasne stanovené jeho úlohy a zodpovednosti;
- ujasniť si víziu tímu, výsledky a požadované výstupy;
- s každým členom tímu stanoviť jasné a merateľné ciele;
- monitorovať výkon a poskytnutie spätnej väzby a koučovanie, riadenie výkonnosti musí byť nepretržitý proces;

Afflerbach (2020, s . 179) navrhuje, že v záujme vytvorenia kultúry monitorovania niektorí zamestnanci zdôrazňujú výhody vzájomného monitorovania, napríklad lepšiu kvalitu výstupov tímu.

Zlepšenie kvality práce podľa Cooka (2019, s . 30) umožní uznávanie úspechov, ktorý je základom budovania priaznivého pracovného prostredia, preto by nemali manažéri zabúdať poskytnúť každému členovi tímu motivačnú spätnú väzbu, keď dosiahne svoje ciele. Pripomenúť zamestnancom, že je ich povinnosťou dať manažérovi vedieť, ak úlohu nedokončia načas a ak potrebujú podporu. Úlohou manažéra je riešiť nedostatočné výsledky, takže ak niekto z tímu nedodržiava termíny alebo produkuje nekvalitnú prácu, musí si s ním vedúci individuálne pohovoriť, aby zistil, prečo to tak je, a vypracoval akčný plán na zlepšenie. Riadenie slabej výkonnosti, keď niekto pracuje na diaľku, sa nelíši od riadenia výkonnosti, keď niekto pracuje na pracovisku. Flexibilná práca nerieši ani nezhoršuje existujúce riadenie výkonnosti, kultúry alebo dôvery, takže problémy s členmi tímu nie sú dôvodom na obavy z flexibilnej práce. Iný autor zase píše, že záujem o pokrok ľudí by sa mal vzťahovať aj na kvalitu ich výsledkov, nielen na ich množstvo. Spravodlivý manažér sa bude snažiť oceniť povahu práce a stupeň schopností ľudí, ktorí ju vykonávajú, aby sa do nich mohol vcítiť, podporovať ich, viesť ich a usmerňovať. Ak si manažér a zamestnanec naplánovali a dohodli sa, že niečo dosiahnu, môžu potom diskutovať o tom, ako blízko sa k dosiahnutiu tohto cieľa dostali. Rozdiel je v odchýlke. Plán verzus skutočnosť. Rozdiel je predmetom rozhovoru. Stáva sa plánom neustáleho zlepšovania. Bez tejto diskusie sa harmonogramy rýchlo vymykajú z plánu (Hackett, 2021).

Kvalitu práce môže pri práci na diaľku ovplyvniť aj vzdialenosť alebo rôzne časové pásma, v prípade globálnej spoločnosti. Janene-Nelson (2020, s . 154) píše, že niektoré vzdialené tímy teraz experimentujú s tým, že sa namiesto toho organizujú zo severu na juh, čo znamená, že sú v rovnakom časovom pásme, bez ohľadu na skutočnú vzdialenosť medzi nimi. A tak sú schopní udržiavať spoľahlivý harmonogram projektu a následne aj spoľahlivú kvalitu. V konečnom dôsledku môžu spoločnosti ušetriť peniaze offshoringom, jednoducho to urobia bez toho, aby museli robiť kompromisy v pláne alebo kvalite.

## 2.7 Socializácia

Socializácia v práci pomáha upevňovať vzťahy na pracovisku. Socializácia znamená rozprávať sa o témach, ktoré sú osobnejšie, alebo o veciach, ktoré sa dejú v každodennom živote mimo práce. To pomáha ľuďom spoznať sa na osobnej úrovni. Tým, že bude mať manažér pravidelné osobné stretnutia, zabezpečí si možnosť stretnúť sa s ľuďmi tvárou v tvár a bude s nimi komunikovať počas celého týždňa, predpokladá sa, že sa vyhne zamestnanec pocitu izolácie. Ak je však zvyknutí a vyhľadáva sociálnu interakciu ako súčasť práce, môže sa pri práci na diaľku izolovať od tímu (Cook, 2019).

Podľa Ashtona (2021, s. 108-110) je dôležité sa pozrieť na to s kým kto chce stráviť čas. Na toto existuje niekoľko základných pravidiel, ktoré je potrebné zväziť pri socializácii s ostatnými v našom novom normále. Stretnutie s rodinou a priateľmi je emocionálne zaťažené a bude trvať ešte niekoľko mesiacov, dokonca aj po uvoľnení určitých zásad. Niektorí ľudia sa vždy budú báť, iní sa môžu stať viac odmietavými a mnohí sa budú pohybovať niekde medzi tým, ale neexistuje spôsob, ako predpovedať toleranciu voči riziku niekoho iného a kedy alebo či sa to môže zmeniť. To robí základnú etiketu kľúčom k zdravým a šťastným sociálnym interakciám. Existujú základné pravidlá. Zostať doma, ak niekomu je zle. Ak má niekto podozrenie, že má nákazlivú chorobu, zavolať svojmu lekárovi a počká aspoň jeden až dva týždne, kým sa stretne s inými ľuďmi. Zamestnanci by mali určite chodiť von. Všetko, čo sa môže robiť vonku alebo v dobre vetranom priestore, bude bezpečnejšie ako činnosti vykonávané vo vnútri, najmä v zle vetraných miestnostiach. Je ľudskou prirodzenosťou chcieť zdieľať jedlo a nápoje na stretnutiach s rodinou a priateľmi. Ale v našom novom normálnom, spoločnom občerstvení, ktoré ľudia jedia rukami, ako sú čipsy a dip, pukance a oriešky, by mali byť zakázané. Dať sa dokopy v našom novom normále môže byť napäté, trápne a neprijemné. Ľudia sú citliví a ešte chvíľu budú. Najlepší spôsob, ako sa vyhnúť urážaniu priateľov a rodiny alebo potenciálnemu odcudzeniu vzťahov, ktoré sú pre vás dôležité, je porozprávať sa pred návštevou a prediskutovať hranice. Ak zamestnanec odmietne osobné pozvanie, manažér by mal navrhnúť alternatívu. Ak sa nechce zamestnanec stretnúť osobne, je dôležité aby manažér navrhol, že sa zavolaá cez video.

Iný autor odporúča na lepšiu socializáciu s firmou ale aj s tímom niekoľko aktivít. Burkus (2021, s. 39) píše aby si manažéri našli čas na neformálne stretnutie. Švédska tradícia, ktorá sa jednoducho prekladá ako dať si kávu, je oveľa viac než len teplý nápoj. Je to rituálne stretnutie dvoch ľudí, ktorí si oddýchnu od práce a spoločenských stretnutí. Káva je len výhovorka na spojenie. Mnoho spoločností experimentovalo so svojimi vlastnými digitálnymi kávami a zistilo, že sú životne dôležitým nástrojom na budovanie spojenia. V digitálnom prostredí sa dvaja ľudia spoja, aby si urobili krátku prestávku a porozprávali sa o nepracovných témach. Najlepšie to funguje, keď sú páry náhodné, ale vedúci môžu tiež nechať ľudí, aby sa sami vybrali a zároveň povzbudzovať každého, aby sa uvažil nadviazať spojenie s tými, s ktorými sa často nezhovárajú. Je dôležité sa uistiť, že sú naplánované počas pracovnej doby, aby nikto nemal pocit, že by to zasahovalo do jeho mimopracovného času. Pre povzbudenie zamestnancov ku káve, by sa mali zamestnanci požiadať, aby sa podelili o to, čo sa naučili počas posledného mítingu. Pre kávu nie je stanovený žiadny program, ale môže pomôcť naštartovať konverzáciu tak, že sa počas prestávky budú účastníci navzájom klásť otázky. Ako napríklad, aké bolo prvé zamestnanie, kde najradšej dovolenkujú, kto je tvoj obľúbený superhrdina a prečo.

Problémom, keď sú ľudia geograficky rozptýlení, je, že im chýbajú rozhovory pri kávovaní a možnosť ísť na obed s kolegami. Motivácia mnohých ľudí prísť do práce zahŕňa sociálnu interakciu. Keď zamestnanci pracujú na diaľku, manažéri by mali podniknúť kroky na povzbudenie neformálnych rozhovorov a rozhovorov o iných veciach ako o práci. Manažéri

by mali začať schôdzky neformálne. Požiadať napríklad ľudí, aby povedali, aké bolo ich prvé zvieratko, ich najväčší úspech alebo obľúbená dovolenková destinácia. Tým, že manažéri trávia čas skôr s ľuďmi než s úlohami, môžu pomôcť vybudovať dôveru a dôveru v tím. Ak sa organizuje mesačné osobné stretnutie, môžu manažéri napríklad požiadať tím, aby priniesol obed a podelil sa oň na konci stretnutia. Vedúci oddelení by mali povzbudzovať tím, aby zdieľal a spolupracoval na pracovných a nepracovných témach. Zamestnanci môžu napríklad tweetovať alebo uverejňovať na Facebooku obrázky tímových obedov, udalostí mimo lokality, konferencií, večerov a iných zábavných alebo spoločných zážitkov. To pomáha ľuďom cítiť sa prepojení s tímom (Cook, 2019, s . 38).

Ďalej autor Burkus (2021, s . 39) radí, že okrem kávy, sú možné aj spoločné obedy, ale pre celý tím. Keď si tímy dávajú prestávku na obed alebo iné jedlo, spájajú sa pri činnosti, ktorú ľudia zdieľajú už tisíročia. Podľa Dunbara (2017) jeho výskum zistil, že ľudia, ktorí sa stravujú v spoločnosti, sú šťastnejší, viac sa zapájajú do života komunity a majú viac priateľov.

Na socializáciu a zlepšenie pohody je podľa autora Ashtona (2021, s . 66) cvičenie. Mnohí z nás tiež potrebujú inšpiráciu k cvičeniu, ktoré je mimoriadne náročné a nájsť si čas v našom novom normále je ťažšie. Už nie je také ľahké zoznámiť sa s cvičením a cvičiť s priateľom, stretnúť sa s osobným trénerom, ísť na hodinu fitness v rovnakej miestnosti ako ostatní alebo hrať tímový šport. Ak sa cvičí doma, prechod z bývania, práce, spánku alebo jedenia doma k cvičeniu doma nie je jednoduchý. Niektorí ľudia tiež stratili motiváciu cvičiť teraz, keď je menej svadiieb, stretnutí, dovolení v plavkách a iných stimulov, aby sa dostali a vyzerali fit. Pre víkendových bojovníkov medzi nami je tiež menej pretekov, hier a atletických podujatí, na ktoré môžu trénovať. Osobne málokoho baví cvičiť sám. Cvičenie inštruktormi, trénermi, priateľmi alebo dokonca s neznámymi ľuďmi v posilňovni motivuje a vedie k zodpovednosti. Pre tých, ktorí pred vypuknutím pandémie necvičili, naša nová norma nemotivovala práve väčšinu, aby si tento návyk osvojila. Napriek tomu existujú inšpiratívne príbehy ľudí, ktorí začali cvičiť, pretože prišli o prácu alebo začali pracovať z domu a zrazu našli čas alebo flexibilitu, aby sa cvičenie stalo prioritou. Iní začali cvičiť, pretože je to jedna vec, ktorú môžu robiť po tom, čo pandémia obmedzila schopnosť cestovať, socializovať sa, jesť vonku a robiť iné voľnočasové aktivity.

Ďalšou možnosťou pre zamestnancov je podľa Burkusa (2021, s . 39) spoločné, zdieľané jedlo, ktoré je možné pridať ako virtuálne jedlá do kalendára každého zo zamestnancov. Členovia tímu sa pripájajú k videohovoru a spoločne obedia. Pri simulácii spoločného jedla si členovia tímu objednávajú jedlo zo svojej obľúbenej miestnej reštaurácie. Pripojenie sa je úplne dobrovoľné, ale každému, kto sa dostaví a ukáže svoje jedlo, hradí náklady na jedlo spoločnosť.

Burkus (2021, s . 40) ďalej radí aby manažéri spolupracovali so zamestnancami na takzvaných pracovných šprintoch. Zatiaľ čo niektorým ľuďom sa darí pracovať v izolácii, iní potrebujú mať pocit, že nie sú sami. Partnerstvo pri pracovných šprintoch umožňuje dosiahnuť rovnováhu medzi týmito dvoma možnosťami. Pri pracovnom šprinte sa dvaja alebo viacerí ľudia prihlásia do videokonferencie a po výmene niekoľkých pozdravov sa sústreďia na prácu. Ich video zostáva zapnuté, ale aplikácia sa presunie do úzadia pracovnej plochy každého z nich, zatiaľ čo sa sústreďia na svoju prácu a pracujú v tichosti. Prestávky sú naplánované na určenom mieste zastavenia, ale nie sú povinné. Nielenže to poskytuje malú príležitosť na spojenie a zapojenie, ale desaťročia výskumov ukázali, že ľudia sú motivovaní pracovať usilovnejšie rôznymi spôsobmi, keď ich ostatní sledujú. Štúdie ukazujú, že ľudia bežia rýchlejšie, sú kreatívnejší a usilovnejšie pracujú na matematických úlohách, keď vedia, že ich ostatní pozorujú. Dokonca aj strašidelne vyzerajúci pár očí, ktorý signalizuje, že ich obrazovka je monitorovaná, vedie ľudí k tomu, že si myslia, že pracovali usilovnejšie. Nie je odporúčané však inštalovať žiadny druh špionážneho softvéru. Trik nespočíva v tom, aby ste

zamestnancom signalizovali, že ich veľký brat neustále sleduje, ale v tom, aby ste ich vyzvali, aby si v tíme našli partnera, ktorý im pomôže udržať zodpovednosť, a naopak. A je tu ešte jeden skvelý vedľajší efekt. Keď je snaha pracovať v izolácii, členovia rodiny nemusia rešpektovať pracovné hranice. Ale ak si myslia, že sú zamestnanci na konferenčnom hovore, je oveľa pravdepodobnejšie, že nechajú zamestnancov na pokoji. Ďalej dopĺňa autor Burkus (2021, s. 40) že je možné organizovanie úradných hodín a povzbudzovanie ostatných, aby robili to isté. Ak sa taktiky ako káva alebo pracovné šprinty zdajú príliš štruktúrované alebo neautentické, manažéri by mali povzbudiť svoj tím, aby si stanovil pravidelné úradné hodiny, keď budú k dispozícii na diskusiu o práci alebo o iných veciach. Môže to byť ako otvorený videohovor, ktorý je jednoducho ponechaný zapnutý, aby sa doň mohli zamestnanci zapojiť, alebo ako otvorený časový blok v kalendári, ktorý si môže ktokoľvek rezervovať.

Podľa Cornwalla (2016, s. 76) spoločnosti, ktoré sú najúspešnejšie pri plnení svojej sociálnej zodpovednosti, si vyberajú veci, ktoré sú v súlade s ich základnými hodnotami a záujmami a súbormi zručností ich zamestnancov. Niektorí podnikatelia v skutočnosti umožňujú zamestnancom, aby sa podieľali na rozhodovaní o tom, ktoré dôvody podporia. Bežnou stratégiou je umožniť zamestnancom poskytovať bonus, prácu pre charitatívne organizácie, ktoré podporujú.

Manažéri by mali tvoriť tímové rituály, ktoré zlepšujú socializáciu zamestnancov. Za rituáli sa nemyslí chôdzi po ohni, diaľkových úlohách alebo dokonca o novej výzve s vedrom ľadu. Myslí sa tým o pravidelnej, špecifickej činnosti alebo skupinovej aktivite, ktorá je jedinečná pre tím. Tak dlho, ako ľudia vytvárali kmene, používali rituály, aby tieto kmene spojili. Väčšina vysoko výkonných tímov sa pravidelne zapája do spoločných rituálov, pretože vytvárajú pocit skupinovej identity a budujú dôveru. Môžu to byť vážne zmysluplné rituály, takže pred každým stretnutím sa účastníci zamyslia nad hodnotami alebo napríklad kde rôzni členovia prichádzajú pripravení s päťminútovou prednáškou na akúkoľvek tému, ktorá ich zaujíma. Rituály možno dokonca kombinovať s inými stmelujúcimi prvkami. Je na tíme, aby rozhodol, ktoré činnosti sa stanú tradíciou. Keď sa však tím rozrastie a bude dlhšie spolupracovať, mali by manažéri zvážiť zavedenie jednej konkrétnej tradície na mieste vo virtuálnom svete (Burkus, 2021, s. 41).

Cook (2019, s. 40-41) dáva zoznam tipov a techník, ktoré môžu manažéri použiť na podporu starostlivosti u pracovníkov na diaľku.

- pravidelné osobné stretnutia s členmi tímu;
- pozornosť na tón hlasu pri telefonickom stretnutí;
- požiadanie tímu, na kontrolu pracovného miesta, či je vhodné na daný účel;
- pravidelné tímové sebahodnotenie úrovne stresu a psychohygiena;
- overovanie s členmi tímu, v čom momentálne potrebujú najväčšiu podporu;
- zdieľanie tipov, ako udržať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, a o techniky vypnutia;
- prejavenie empatie a pochopenia;
- uistenie sa s tímom, má informácie o novej podpore, ktorá je mu k dispozícii, ak sa cíti vystresovaný, napríklad o školeniach o pohode alebo o programoch pomoci zamestnancom;
- uistenie sa s tímom, že vedia, že majú iné východisko na prediskutovanie svojich problémov a starostí, ak nechcú hovoriť s vedúcim napríklad HR, inými tímami;

Hacket (2021, s. 196) hovorí, že ľudia v rôznych fázach života, z rôznych generácií, z rôznych prostredí alebo kultúr vyžadujú rôzne spojenia a rôzne riešenia. To, ako sa cítia byť prepojení, závisí od toho, akej miery manažér pochopil a prispôbil svoj prístup k prepojeniu



s nimi. Hill (2020, s. 78) si myslí, že neformálne stretnutia majú vplyv na kultúru tímu. Sú rovnako dôležité ako osobné spoločenské udalosti, ako sú sviatočné večierky, bankety s udeľovaním cien a stretnutia po pracovnom čase. Manažér môže aj delegovať plánovanie niektorej z týchto udalostí na niekoho z tímu, kto sa v týchto veciach vyžíva. Odporúčanie je robiť niečo raz za štvrt'rok. Môže to byť tak jednoduché ako 15-minútová virtuálna porada v piatok, kde si všetci oblečú dresy svojho obľúbeného tímu, alebo tak prepracované ako večerný virtuálny banket s vyprodukovanými videami a oceneniami, ktoré boli zaslané vopred. Tieto podujatia vytvárajú jednotu a podporujú autentickosť a socializáciu tímu.

Keď zamestnanci pracujú sami, môžu sa ľahko odpojiť od tímu. Mnohí kolegovia, keď sa prvýkrát dali na prácu na diaľku, bojovali s osamelosťou. Mnohým ľuďom jednoducho chýba stretnutie pri kávovare. Po prvé, na internete nie je núdza o príležitosti (v dobrom i zlom), ako sa spojiť s podobne zmýšľajúcimi ľuďmi. Pridanie sa do skupín na sociálnych sieťach umožňuje využiť veľké množstvo vedomostí, vášní a projektov, ktoré iniciovali ľudia na celom svete. Ďalšou možnosťou je spolupráca na internete. Ako už bolo uvedené, spoločné pracovné priestory ponúkajú pracovné huby na prenájom na hodinu, deň alebo mesiac. Pre mnohých je možnosť byť v spoločnosti iných ľudí ešte lákavejšia ako produktívny pracovný priestor. Vďaka virtuálnej spolupráci môžeme udržiavať sociálne kontakty z pohodlia svojej dokonale prispôbenej domácej kancelárie. Pomocou vizuálnej technológie, ktorá umožňuje pravidelne sa kontaktovať s podobne zmýšľajúcimi kolegami (Janene-Nelson, 2020, s. 100).

Manažéri, ktorí neprežijú, sú tí, ktorí nedokážu riadiť ľudské vlastnosti na rozdiel od podnikových a riadiacich záležitostí. Väčšina manažérov, ktorí dlho nevydržia, nedokáže zvládnuť ľudské vlastnosti, a pod ľudskými vlastnosťami sa myslí zvládanie náročných ľudí alebo riadenie osobností. Pri riadení zložitých, komplikovaných ľudských vlastností sa odporúča byť pevný, spravodlivý a priateľský. Manipulatívne správanie, je veľmi deštruktívne a spôsobovalo výraznú dysfunkciu tímu. Jednotlivci majú pocit, že najlepšie prežijú, ak budú robiť veci tak, ako to vedia a ako sa cítia bezpečne, a to sa stáva ich prežitím. Pre dosiahnutie dobrých výsledkov je dôležité, ako k nim ako manažér pristupuje. Ide o to, byť dôsledný. Keď teda uvažujeme o riadení jednotlivcov a tímov, ide o to, ako zabezpečiť, aby sa ľudia, s ktorými pracujeme, cítili v práci dobre a boli si navzájom istí. Manažér môže vybudovať falošný dojem tímovej práce, čo je síce krásne, ale ak nie je skutočný, nikto nedostane od tímu podporu, ktorú potrebuje. Niektorí ľudia radi fungujú s jasným odlíšením, toto je moja práca a toto je môj súkromný život a tieto dve oblasti zostávajú oddelené. Hranice pracovného a súkromného života môžu byť pre manažérov ťažké, keď z týchto ľudských vlastností vznikajú nezdravé pracovné vzťahy. Aby bol manažér konzistentný, musí mať vlastný systém podpory, aby mohol mať aj zlé dni, a pritom si zachovať tento prístup na pracovisku. Musia mať skutočne pevné systémy podpory. Žiaľ využívanie mentoringu a koučingu nie je dobre prijaté v prostredí v práci na diaľku. Hodnota týchto typov odbornej podpory nie je dobre zvážená alebo dobre prijatá. Manažér môže potrebovať pomoc a nezávislí mediátori môžu pomôcť priblížiť presvedčenia a hodnoty ľudí, aby si navzájom porozumeli. Keď dôjde k vzájomnému pochopeniu hodnôt a presvedčení toho druhého, posunú sa zamestnanci na cestu vzájomného rešpektu. Pre niektorých manažérov to môže byť ťažké, pretože ak na presvedčeniach a hodnotách druhej strany nie je vo svojej podstate nič zlé, nie sú v pozícii povedať, že sú nesprávne. Niektorí manažéri často bojujú s potrebou mať pravdu alebo s tým, že chcú zmeniť správanie, ktoré sa vymyká hodnotovému systému a presvedčeniu niekoho iného. Neexistuje množstvo odborných znalostí, ktoré by umožnilo vyriešiť problémy na pracovisku vyplývajúce len z ľudských charakteristík. Manažér vždy potrebovali na dosiahnutie výsledku viac než len seba, a to je naozaj dôležitá vec, ktorú si musí zapamätať každý manažér vo fyzickom a vzdialenom pracovnom prostredí. Poskytovať kvalitnú starostlivosť podľa potreby si v odľahlej praxi naozaj vyžaduje svoju daň, prežiť v odľahlej

praxi si vyžaduje faktor starostlivosti o seba, ako aj vzťahy, ktoré podporujú starostlivosť o seba. Dobré výsledky závisia od viacerých ľudí (Onnis, 2019, s . 98-100). Socializácia, často súvisí aj so sociálnymi sieťami. Žiaľ tieto nám v poslednej dobe na stres nepomáhajú a autor Ashton (2021, s . 88) si myslí, že trávenie menej času na sociálnych sieťach alebo pozeranie správ môže tiež pomôcť obmedziť úzkosť.

## 2.8 Metodika

Práca je rozdelená do dvoch častí. Teoretická časť, bola spracovaná formou vyhľadávania odborných zahraničných článkov, literárnych zdrojov a internetových publikácií zameraných na manažment, riadenie zamestnancov, komunikáciu, dôveru, rozvoj, kvalitu práce a socializáciu vo firemnom prostredí. V druhej, praktickej časti, boli zase použité metódy ako zber dát, výskum formou dotazníkového šetrenia na základe ktorého bol zistený momentálny stav spokojnosti zamestnancov s riadením a podaný návrh na zmenu a kvalitatívny rozhovor.

V teoretickej časti je práca zamerané hlavne na predstavenie nástrojov manažmentu a riadenia na diaľku. Popisujú sa jednotlivé časti, ktoré je možné používať v digitálnom prostredí. Sú ukázané ich kladné ale aj záporné stránky. Ďalej sú uvedené procesy a návrhy ako pracovať s týmito nástrojmi tak aby zamestnanci nestrácali sociálny kontakt, aby sa neznižovala ich efektivita a kvalita práce. Jednotliví autori ukazujú ako by mala prebiehať komunikácia, stretnutia, ako si získavať a mať dôveru voči zamestnancom, a hlavne ako zabezpečiť ich rozvoj aj bez fyzického kontaktu mimo kancelárií.

Na úvod praktickej časti je predstavená spoločnosť v ktorej prebehol výskum a spôsoby riadenia zamestnancov, ktoré sú používané. Sú tu popísané jednotlivé oddelenia, s počtami zamestnancov a s vedúcimi, ich prístupy a nastavenia, priebeh kontroly a stretnutí.

Výskumným problém, ktorým sa práca zaoberá je šetrenie ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov v hybridnom prostredí. Táto základná otázka má označenie V0. Pod otázky, ktoré si autor ešte položil a zisťoval v dotazníkovom šetrení sú, V1 Či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office, V2 Či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office, V3 Či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office a pod otázku s označením V4 Aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie. Prehľad je zobrazený v Tabuľke č. 1 Výskumné otázky

Tabuľka č. 1 Výskumné otázky

Základný výskumný problém	V0: Ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov v hybridnom prostredí.
Pod otázky	V1: Či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office
	V2: Či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office
	V3: Či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office
	V4: Aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie.

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V práci bol použitý štruktúrovaný dotazník na zistenie spokojnosti zamestnancov všetkých oddelení spoločnosti. V zhode s Brace (2018) autor najskôr definoval ciele výskumu, aby bolo jasné, aké údaje je potrebné zbierať. Následne výskumný priestor, médium na zber údajov a dizajn prieskumu a potom dôsledne navrhol samotné otázky. Kroky pri plánovaní boli, že sa

definovali základné informácie, ktoré boli vyžadované, určili sa sekundárne informácie, ktoré boli potrebné na rozbor, zmapoval sa tok predmetných oblastí a pod modulov v rámci dotazníka.

Dotazníky sú základnými nástrojmi zberu údajov v mnohých oblastiach a najmä v oblasti vzdelávania, psychológie a sociológie. Stávajú sa dôležitými nástrojmi zberu údajov aj v ekonómii, manažmente a medicíne, najmä ak sa v nich vyskytuje individuálna charakteristika, ktorá nie je priamo pozorovateľná, ako je napríklad úroveň spokojnosti zákazníka alebo kvalita života, ak je to predmetom hlavného záujmu (Bartolucci 2020, s . 17).

Pri tvorbe dotazníku boli dodržané dôležité princípy, tak ako uvádza Brace (2018), že pri tvorbe dotazníkového šetrenia je dôležité si zodpovedať množstvo otázok. Jedná sa napríklad o to v akom jazyku a aký štýl jazyka sa má použiť, ako zabezpečiť aby otázky a odpovede boli jednoznačné, či poučiť výber zo zoznamu a aký alebo sa majú odpovede zapísať textom, ako sa vyhnúť zaujatosti.

Pomocou dotazníku bolo zisťované ako sú zamestnanci spokojní so situáciou v spoločnosti, ktorá riešila krízu vzniknutú v pandemickom období a rýchly prechod do digitálneho prostredia, ako vnímajú svojho nadriadeného a jeho spôsob riadenia a vedenia zamestnancov. V dotazníku je možné aby sa aj anonymne vyjadrili a mohli vzniknutý stav okomentovať. Toto šetrenie bolo zaslané na 146 zamestnancom a skladalo sa z 34 otázok, ktorých zoznam je uvedený v Prílohe č. 1 Otázky dotazníkového šetrenia. Dotazník bol vyplňovaný a aj jeho vyhodnotenie bolo v aplikácii Microsoft Forms, ktorého využívanie je v dnešnej dobe rozšírené aj medzi ostatnými spoločnosťami. Dotazník si kládol za úlohu čo najkvalitnejšie zistenie spokojnosti zamestnancov, ako vnímajú prácu, firmu a spoluprácu s vedúcim. Zisťovalo sa ako sú motivovaní a v ktorom prostredí sa cítia lepšie. Či fyzicky v práci alebo v digitálnom on line. Pomohlo to nastaviť ďalšie kroky k zlepšeniu a priblížilo to k splneniu nastaveného cieľa. Dotazníkové šetrenie je rozdelené na 4 hlavné moduly. V prvom sa overovalo z akého oddelenia je zamestnanec a či je vedúci a má na starosti aspoň časť zamestnancov. V druhom module boli otázky zamerané na prácu Home Office, tretí modul na prácu vo Fyzickom Office a posledný sa týkal všeobecných otázok bez udania kategórie. Moduly zamerané na Home Office a Fyzický Office sa delili ešte na pod moduly a to na Podmienky pre prácu, Technická komplikácie, Kontakt s kolegami a Manažovanie zamestnanca. Moduly a pod moduly sú znázornené v Tabuľke č. 2 Moduly

Tabuľka č. 2 Moduly

	Modul	Pod modul
1. modul	Obečný	Dotazy na oddelenie a či je zamestnanec vedúci
2. modul	Home office	Podmienky pre prácu, Technická komplikácie, Kontakt s kolegami, Manažovanie zamestnanca
3. modul	Fyzický Office	Podmienky pre prácu, Technická komplikácie, Kontakt s kolegami, Manažovanie zamestnanca
4. modul	Všeobecný	Budúce pracovné prostredie

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Bolo dôležité aby položené otázky čo najkvalitnejšie splnili svoj účel zistenia jednotlivých údajov, lebo tak ako píše Humble (2020) veľkú pozornosť je dôležité venovať medzerám v údajoch bez pomoci účastníka, ktorý pôvodne odpovedal na dotazník, pretože nahradenie chýbajúcich údajov môže spôsobiť skreslenie. Najlepšou radou je v daný deň zhromaždiť čo najviac údajov a dvakrát skontrolovať, či účastníci prieskumu odpovedali na všetky otázky. Po ukončení zberu údajov je vyplnenie medzier nie len ťažké, ale aj môže tiež spôsobiť problémy so štatistickou inferenciou do budúcnosti. Ako píše Beatty (2019) rozpočet a čas, ktorý je

k dispozícii na vypracovanie a testovanie dotazníka, sú vo všeobecnosti najdôležitejším faktorom určujúcim, ktoré metódy možno použiť. Expertné metódy sú najmenej nákladné a vyžadujú si najmenej času. Dotazníkové šetrenie bolo zaslané v Marci 2022 pretože sa jednalo o najideálnejší čas v rámci priestoru a času zamestnancov a v tomto období nemali žiadne iné šetrenie, ktoré sa pravidelne v spoločnosti XY opakujú.

Na zodpovedanie otázok výskumu boli zvolené metódy kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenie hlavne z dôvodu, pretože je nutné získať čo najväčšie množstvo dát so širokým záberom. Ďalej sa pomocou chí-kvadrantu overovalo a dokazovalo, či existuje závislosť medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti, ďalej či medzi skupinou oddelení a či je možné vykonávať prácu na Home Office existuje závislosť, či medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office existuje závislosť, či medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office existuje závislosť a posledná hypotéza, ktorá sa preverovala bolo či medzi skupinou oddelení a vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office existuje závislosť. Hypotézy sú znázornené v Tabuľke č. 3 Hypotézy.

Tabuľka č. 3 Hypotézy

Hypotéza č. 1	H0	Medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti existuje závislosť
	HA	Medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti neexistuje závislosť
Hypotéza č. 2	H0	Medzi skupinou oddelení a či je možné vykonávať prácu na Home Office existuje závislosť
	HA	Medzi skupinou oddelení a či je možné vykonávať prácu na Home Office neexistuje závislosť
Hypotéza č. 3	H0	Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office existuje závislosť
	HA	Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office neexistuje závislosť
Hypotéza č. 4	H0	Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office existuje závislosť
	HA	Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office neexistuje závislosť
Hypotéza č. 5	H0	Medzi skupinou oddelení a vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office existuje závislosť
	HA	Medzi skupinou oddelení a vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office neexistuje závislosť

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Dotazník bol zaslaný zamestnancom všetkých oddelení spoločnosti a to na líniových zamestnancov a ich priamych nadriadených. Jedná sa o oddelenia Operations a to platformy Technical, Home, a Medical, ďalej na oddelenia Network, Project and Product, Kvalita, Development, IT, Financie, Kontroling, Sales a HR. Z dôvodu zistenia kvality riadenia na diaľku nebol dotazník zaslaný na manažérov, čo sú vyšší stredný manažment a na senior manažérov. Následne boli vyhodnotené a skúmané aby sa mohlo čo najskôr navrhnúť riešenie a zlepšenie spokojnosti zamestnancov a zvýšenie ich efektivity práce. Pri návrhu sa musí dbať na to aby sa vyriešilo čo najviac komplikácií s čo najmenším dopadom na sociálnu stránku zamestnancov. Závislosť nominálnych premenných boli preverované pomocou chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenčných tabuľkách.

Ďalšou časťou šerenia bol overovaný názor manažéra, ktorý bol uskutočnení v kvalitatívnom rozhovore, v ktorom bolo položených 10 otázok. Priebeh rozhovoru je zobrazený v Prílohe č. 4 Rozhovor s Operations Manažérom.

Výskum bol robený podľa pravidiel etického chovania, účastníci boli poučení o dobrovoľnom súhlase, výskum bol anonymný, dôraz bol kladený na ochranu osobných údajov a bol kladený veľký dôraz na ohľad voči účastníkom výskumu. Výskum bol rozdelený na dve časti, na kvalitatívne a kvantitatívne aby viac odrážal názory zamestnancov, ktorý sa podieľajú na práci v spoločnosti XY.

### 3 Praktická časť

V nasledujúcej časti je popísaný spôsob fungovania riadenia zamestnancov, ktorý momentálne prebieha v spoločnosti XY. Ďalej je predstavená spoločnosť XY od jej vzniku po otvorenie pobočky v Českej republike. Sú predstavené jednotlivé oddelenia aby sa kvalitnejšie utvoril obraz o tejto firme. Ďalej sú popísané jednotlivé druhy asistencie a detailnejšie je popísané oddelenie Operations, ktoré je hlavné v poskytovaní služieb zákazníkom a je to najväčšie oddelenie v rámci firmy čo sa týka počtu zamestnancov. Popis spoločnosti XY, jej organizačnej štruktúry, procesov a služieb, ktoré poskytujú, bol spísaný na základe interných dokumentov, ktoré boli autorovi sprístupnené na vytvorenie tejto práce. Jedná sa o intranet, popis pracovných pozícií, organizačná štruktúra, interné smernice a popis pracovných procesov. V závere tejto časti je vyhodnotenie a odporúčania, ktoré boli navrhnuté po vyhodnotení výsledkov dotazníkového šetrenia a polo štruktúrovaného rozhovoru.

#### 3.1 Riadenie zamestnancov na diaľku v spoločnosti XY

Spoločnosť XY poskytuje služby zákazníkom a je to firma, ktorá vlastne nič nevyrába. Zamestnanci na svoje činnosti na poskytovanie asistencie, úhrad faktúr, komunikáciu využívajú hlavne počítače a pracujú v aplikáciách alebo v rôznych softwaroch. Osobný kontakt je využívaný len pri obchodných jednaniach s partnermi alebo dodávateľmi. Málo kedy sú podklady zasielané poštou, kedy je nutné fyzické spracovanie. V roku 2020 bola firma veľmi dobre pripravená na prechod na prácu vo virtuálnom prostredí po technickej stránke. Aplikácie boli nastavené hlavne na serveroch, zamestnanci mali prístup na serveroch cez VPN alebo cez virtuálne prostredie a s domova mohli pracovať ako keby boli fyzicky v práci. Žiaľ jednalo sa o proces rýchly bez pravidiel a nastavení. Tento prechod mal za následok demotivovanie zamestnancov, hlavne v oddelení Operations, kedy v rokoch 2020 a 2021 podalo výpoveď 42% zamestnancov a oddeleniu HR sa nepodarilo tento stav doplniť. V spoločnosti sa zhoršili nastavené KPI a neplnili sa hlavne SLA dohodnuté s obchodnými partnermi.

##### 3.1.1 Predstavenie spoločnosti XY

Firma XY sa považuje za veľmi inovatívnu a modernú. Jej vznik siaha do roku 1963, kedy ako prvá začala zabezpečovať pomoc zákazníkom s cestovným poistením a dala vznik asistenčným službám. Postupne sa spoločnosť rozšírila na všetky kontinenty a dnes má 40 pobočiek a dokáže organizovať asistenciu vo viac ako 200 regiónoch sveta. Jedná sa o firmu, ktorá poskytuje služby zákazníkom pomocou komunikačných prostriedkov ako je telefón, SMS, e-mail, chat alebo aj fyzická pošta. Pojem asistencia je vo veľmi širokom pomenovaní a veľmi všeobecne vlastne pomoc zákazníkov v krízových situáciách, ktorí majú v rámci zakúpeného produktu na túto službu nárok. Asistencia sa rozdeľuje na tri základné druhy. Jedná sa o asistenciu k vozidlám, asistenciu k cestovnému poisteniu a takzvanú osobnú asistenciu. Osobná asistencia sa rozdeľuje na zdravotnú asistenciu, asistenciu v domácnosti, v byte, v dome, bytovom dome alebo podnikateľských priestoroch a v poslednom rade na takzvanú asistenciu concierge. Pobočka v Českej republike bola založená v roku 2001 a postupne rástla. V roku 2018 spoločnosť otvorila pobočku v Olomouci, aby dokázala lepšie poskytovať služby zákazníkom a hlavne byť flexibilnejšia na pracovnom trhu. Rozdelenie pobočiek nie je na oddelenia a obe mestá pracujú rovnako ako jedna firma. Hlavnými zákazníkmi sú občania Českej a Slovenskej republiky. Momentálne má české zastúpenie viac ako 80 obchodných partnerov a poskytuje viac ako 400 produktov. Obchodní partneri sú z oblastí poisťovní, automobiliek, lízingových spoločností, energetických spoločností a bánk. Rozdelenie zamestnancov podľa pracovného miesta je 48% Praha, 45% Olomouc a 7% zamestnancov pracuje na 100% Home Office.

### 3.1.2 Popis činností spoločnosti XY

**Asistencia k vozidlám** je asistencia pre zákazníkov, ktorí majú svoje auto zakúpené a stále v záruke, majú ho poistené alebo využívajú operatívny lízing. Pomoc v týmto zákazníkom spočíva v zabezpečení a úhrade nákladov za okamžitú organizáciu cestnej asistencie, ako výmena pneumatiky, dobitie batérie, dotankovanie alebo výmena paliva, ďalej odtiahnutie auta do servisu v prípade poruchy alebo nehody, zabezpečenie náhradného vozidla aby mohol zákazník fungovať štandardne a krízová situácia ho nijak neovplyvnila alebo asistenčná služba zorganizuje transport celej posádky do miesta určenia. Táto pomoc je poskytovaná nie len po Českej republike ale všade tam, kde je možné použiť medzinárodné osvedčenie o platnom poistení zodpovednosti z prevádzky vozidla takzvanú zelenú kartu. Zamestnanec pri žiadosti zákazníka o asistenciu preverí v databáze nárok a cez zmluvných partnerov zabezpečí požadovanú službu. Dodávateľia týchto služieb sú kontaktovaní digitálne a to cez aplikáciu alebo e-mailom, prípadne telefonicky alebo SMSkou.

**Cestovná asistencia** je pre zákazníkov, ktorí majú cestovné poistenie. Poistenci môžu požadovať napríklad základné informácie o destináciách kam cestujú, prípadne podmienky vstupu až po organizáciu asistencie obsiahnutú v ich poistení. Jedná sa o pomoc a úhrade vzniknutých nákladov v prípade straty alebo krádeže batožín či dokladov, organizácia ošetrovania v lekárskom zariadení pri ochorení alebo úraze, monitorovanie hospitalizácie a následné zabezpečenie repatriácie a to buď autom, sanitkou alebo letecky komerčným letom prípadne leteckým špeciálom a v neposlednom rade v prípade úmrtia komunikácia s pozostalými a pohrebnými spoločnosťami zabezpečujúcimi transport pozostatkov. Asistencia prebieha po celom svete a sú využívané jazykové možnosti zamestnancov aby sa dokázala zorganizovať pomoc v krízových situáciách v ktorých sa zákazníci nikdy pred tým neocitli a v krajine kde sa nedokážu dorozumieť. Zamestnanec, tak ako v asistencii k vozidlám, pri žiadosti zákazníka o asistenciu preverí v databáze nárok a cez zmluvných partnerov alebo cez akýchkoľvek možných dodávateľov služby v danej oblasti, zabezpečí požadovanú službu. Náklady, ktoré sú hradené asistenčnou službou sa pohybujú od stoviek korún až po miliónové náklady za hospitalizáciu alebo repatriáciu.

**Osobná asistencia** je v rámci služieb najrozsiahlejšia a poskytujú sa v nej najpočetnejšie druhy pomoci. Zdravotná asistencia je pre zákazníkov, ktorí majú buď úrazové alebo životné poistenie alebo priamo produkt zdravotnej asistencie. Je to pomoc v prípade nesamostatnosti pri chorobe alebo úraze, pri hospitalizácii, ďalej sa poskytujú lekárske konzultácie alebo zdravotné transporty. Asistencia v domácnosti, v byte, v dome, bytovom dome alebo podnikateľských priestoroch je organizácia remeselníkov ak je nutná pomoc pri oprave elektriny, vody, plynu alebo dverí či okna. V rámci tejto asistencie môže byť aj poistenie predĺženej záruky a v takomto prípade organizujú zamestnanci opravu spotrebičov ako je veľká biela technika alebo audio vizuálne zariadenia. Táto asistencia je rozšírená na právnu asistenciu, asistenciu kybernetickej bezpečnosti alebo aj na asistenciu pre bicykle. Služby concierge sú služby poskytované bankovým zákazníkom a jedná sa o organizáciu kultúrnych alebo športových podujatí prípadne dovoz tovaru alebo organizácia cesty a ubytovania. Tak ako v ostatných prípadoch a v osobnej asistencii zamestnanec pri žiadosti zákazníka o asistenciu preverí v databáze nárok a cez zmluvných partnerov zabezpečí požadovanú službu.

### 3.1.3 Organizačná štruktúra spoločnosti XY

Organizačná štruktúra spoločnosti XY je funkčná. Zobrazenie štruktúry je v Prílohe č. 2 Organizačná štruktúra. Najvyššie položený v hierarchii spoločnosti je CEO. Pod sebou má šesť oddelení riadených senior manažérmi a to oddelenie HR, Operations, Product and Development, Sales, IT a Financie. Celkovo má firma 150 zamestnancov.

Manažér personálneho oddelenia má pod sebou štyroch zamestnancov a to Business partnera, Špecialistu na školenie, Asistenta CEO a Recepčnú. Head of Operations má na starosti najväčšie oddelenie so spoločnosti a toto sa ďalej rozdeľuje na oddelenie Network, Claim, Home and Medical, Technical a oddelenie Kvality. Každé toto pod oddelenie Operations má na starosti manažér na úrovni B. Network má na starosti sieť dodávateľov, cenotvorbu, zmluvy, komunikáciu a kontrolu siete. Claim zabezpečuje kontrolu podkladov a spätné preplatenie nákladov zákazníkov, ktorí si služby zorganizovali a zaplatili samostatne. Home a Medical má na starosti asistenciu cestovnú a personálnu. Manažér tohto oddelenia má pod sebou ďalšiu vrstvu vedúcich, takzvaných Team Leaderov, ktorí vedú líniových zamestnancov koordinujúcich pomoc zákazníkom. Oddelenie Technical zabezpečuje asistenciu k vozidlám a tiež má manažér tohto oddelenia pod sebou ďalšiu vrstvu Team Leaderov, ktorí vedú líniových zamestnancov koordinujúcich pomoc zákazníkom. Jedná sa o najväčšie oddelenie v rámci spoločnosti s najväčším počtom vedúcich a líniových zamestnancov.

Kontrolu výsledkov NPS, vyjadrovanie na nespokojnosti a spokojnosti na služby zákazníkom, kontrolu komunikácie a nastavovanie pravidiel komunikácie, má na starosti oddelenie Kvality. V spoločnosti XY vytvára nové produkty, ich cenotvorbu a celkový proces spracovania oddelenie Product and Development. Manažér má na starosti priamo produktových manažérov a procesných špecialistov ako líniových zamestnancov.

Manažér oddelenia Sales, má okrem obchodných manažérov na starosti aj marketing. Finančné oddelenie, ktoré pracuje na faktúrach od dodávateľov z celého sveta, má ešte pod sebou oddelenie kontroingu a reportingu. Oddelenia spoločnosti je možné rozdeliť na tri skupiny a to Front Office, Back Office a Administratíva. Front Office sú oddelenia, ktoré priamo zabezpečujú pomoc zákazníkom 24 hodín a 7 dní v týždni a to je Operations a jeho pododdelenia Technical, Home a Medical. Skupina Back Office je rozdelená na Network, Kvalitu a Financie a do skupiny Administratíva spadá IT, HR, Development, Project a Produkt a Sales.

### **3.1.4 Nastavenie riadenia na diaľku zamestnancov v spoločnosti XY**

Tak ako to vyplýva z organizačnej štruktúry spoločnosti XY, každý líniový zamestnanec má nad sebou buď priameho vedúceho s názvom pozície Team Leader alebo spadá priamo pod manažéra oddelenia. Na prácu v rámci Home Office alebo Fyzicky Office existuje vo forme, momentálne nastaveného systému 3 + 2 dni a to pre všetkých zamestnancov. 3 dni Fyzický Office a 2 dni Home Office. Systém má ale svoje výnimky a to hlavne v prípade nemoci, aby sa nešírili choroby v spoločnosti a vzdialenosť bydliska od kancelárií. Tým pádom sú zamestnanci, ktorí môžu mať v mesiaci aj 100% Home Office. Počet dní na Home Office určuje manažér oddelenia a sám to schvaľuje. V prípade nováčikov, je zase nutné aby boli na Fyzickom Office až 100% svojej dochádzky a to až do 6 mesiacov od začiatku pracovného úväzku v spoločnosti. Iné pravidlá na mítingy, spätné väzby, školenia, obchodné stretnutia alebo komunikáciu neexistujú a nie sú nastavené. Každý vedúci oddelenia si nastavil vlastné pravidlá dané podľa toho kde jeho zamestnanci alebo tím sídli, prípadne či pracuje celý svoj čas z Home Office. Pri stretnutiach medzi oddeleniami nie je jasné, ktorý zamestnanec je z domu, kto je on-line a kto je fyzicky prítomný.

## **3.2 Spokojnosť zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY**

Dotazníkové šetrenie bolo zaslané na 146 zamestnancov. Účastníci boli línioví zamestnanci a ich priamy nadriadený. Z dôvodu zistenia kvality riadenia na diaľku nebol dotazník zaslaný na manažérov, čo sú vyšší stredný manažment a na senior manažérov. Zúčastnilo sa 118 ľudí čo je 81% úspešnosť. Na zistenie názoru na riadenie zamestnancov na diaľku bol uskutočnený kvalitatívny rozhovor s manažérom oddelenia Operations.



### 3.2.1 Kvantitatívne šetrenie

Dotazníkové šetrenie je rozdelené na 4 hlavné moduly. V prvom sa overovalo z akého oddelenia je zamestnanec a či je vedúci a má na starosti aspoň časť zamestnancov. V druhom module boli otázky zamerané na prácu Home Office, tretí modul na prácu vo Fyzickom Office a posledný sa týkal všeobecných otázok bez udania kategórie. Moduly zamerané na Home Office a Fyzický Office sa delili ešte na pod moduly a to na Podmienky pre prácu, Technická komplikácie, Kontakt s kolegami a Manažovanie zamestnanca.

#### 1. modul – Overenie oddelenia a línie v organizačnej štruktúre

Počty účastníkov dotazníkového šetrenia sú graficky znázornené v Prílohe č. 3 Štatistika dotazníkového šetrenia Graf č. 1 – Som z oddelenia. Na toto sa pýtala **Otázka č. 1 – Som z oddelenia**. Najviac odpovedí vypracovalo Technické oddelenie v celkovom množstve 53. Je to najpočetnejšie oddelenie v rámci firmy a zúčastnilo sa až 88% zamestnancov. Na druhom mieste v počte dotazníkov bolo oddelenie Home, kde bolo obdržaných 13 odpovedí, čo je až 93% z celkového množstva. S rovnakým počtom bolo oddelenie Financí tiež s 13 odpoveďami a s úspešnosťou 72%. S počtom 12 zúčastnených a s pomerom k celkovému množstvu zamestnancov 75% bolo oddelenie Medical. S veľkou úspešnosťou až 100% a s počtom 6 odpovedí bolo oddelenie Project and Product. Oddelenie IT malo rovnaký počet 6 ale so 75% z celkového množstva zamestnancov. Oddelenia NTW a HR zaslali rovnako po 4 odpovediach pričom NTW boli so 67% účasťou a HR 100%. Obchodné oddelenie zaslalo 3 dotazníky s účasťou oddelenia 75% a oddelenie Kvality tiež zaslalo 3 dotazníky ale zaslali ich všetci zamestnanci čo je 100%. V poslednom rade sa zúčastnil dotazníkového šetrenia jeden zamestnanec oddelenia Development, ktoré má celkovo 3 zamestnancov.

#### Otázka č. 2 - Som vedúci/a zamestnancov

V dotazníkovom šetrení odpovedalo 9 vedúcich a 109 líniových zamestnancov ako je znázornené v Prílohe č. 3 Štatistika dotazníkového šetrenia Graf č. 2 – Som vedúci zamestnancov.

#### 2. modul – Home Office

Modul názvom Home Office, je rozdelený na štyri pod moduly, v ktorých sa dotazníkové šetrenie zameriava na zistenie názoru zamestnancov na podmienky pre prácu Home Office. Pod moduly majú názvy Podmienky pre prácu, Technickú podporu a ako Vnímajú svojho vedúceho.

#### Pod modul - Podmienky pre prácu Home Office

#### Otázka č. 3 - Máte dostatočné podmienky na prácu Home Office

Otázka č. 3 ma za úlohu zistiť ako si myslia zamestnanci že majú dostatočné vybavenie na prácu Home Office. Technické vybavenie často súvisí aj s ochotou pracovať na Home Office. 69% zamestnancov si myslí, že majú dostatočné vybavenie na prácu z domova. Pod technickým vybavením sa myslí priestor na prácu Home Office, počítač, internet, monitor, kancelársky stôl a stolička. V ďalších otázkach už boli konkrétnejšie dotazy na technické vybavenie aby sa zistil bližší detail.

#### Otázka č. 4 - Máte počítač

Otázka č. 4 nadväzuje na otázku č. 3, kedy sa v dotazníkovom šetrení bližšie preveruje, či chýba zamestnancom počítač, čo je vôbec základom na prácu Home Office. Predpokladá sa, že všetci zamestnanci sú minimálne s počítačom vybavený a potvrdilo to aj dotazníkové šetrenie kde 100% zamestnancov uviedlo, že počítač vlastní a je možné ho využívať na prácu Home Office.

### **Otázka č. 5 - Máte priestor na prácu Home Office**

Otázka č. 5 nadväzuje na otázku č. 3, kde okrem nutnosti počítača, ako sa preverovalo v otázke č. 4, je dôležité aby sa zamestnanec cítil na Home Office dobre, aby nebol vyrušovaný a mal vlastný priestor na vykonávanie práce z domova. Žiaľ 9% zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník, uviedlo, že nemá vlastný priestor, kde by vykonávali prácu Home Office, čo sa predpokladá, že značne ovplyvňuje, to či uprednostňujú prácu na Home Office, alebo prácu vo Fyzickej Kancelárii.

### **Otázka č. 6 - Máte pracovný stôl**

Otázka č. 6 nadväzuje na otázku č. 3, pretože okrem priestoru, čo sa overovalo v otázke číslo 5, sú pre zdravie zamestnancov dôležité aj vhodné pracovné podmienky. Ako pracujú zamestnanci a či majú obdobné podmienky ako na Fyzickom Office, napomôže informácia o pracovnom stole. V dotazníkovom šetrení uviedlo až 73% zamestnancov, že majú pracovný stôl.

### **Otázka č. 7 - Máte kancelársku stoličku**

Otázka č. 7 nadväzuje na otázku č. 6 a má veľmi blízky súvis. Ukázalo sa, že zamestnanci, ktorí majú pracovný stôl majú aj svoju pracovnú kancelársku stoličku. Tým je ich pracovný priestor na Home Office veľmi obdobný ako na Fyzickom Office.

### **Otázka č. 8 - Máte dva monitory**

Otázka č. 8 nadväzuje na otázku č. 6 a číslo 7, v ktorej sa len detailnejšie preveruje technické vybavenie zamestnancov. Zamestnanci často pracujú vo viacerých aplikáciách naraz a dva monitory uľahčujú túto prácu. 45% zamestnancov uviedlo, že majú na Home Office dva monitory a tým pádom dostatočne kvalitne vybavený pracovný priestor na Home Office, pretože presne títo zamestnanci majú aj dostatočný pracovný priestor, pracovný stôl a kancelársku stoličku.

### **Otázka č. 9 - Čo vám chýba na prácu Home Office**

Otázka č. 8 nadväzuje na celý pod modul venovaný podmienkam na Home Office a zamestnanci mali možnosť sa vyjadriť svojim vlastným komentárom. Pre jednoduchšie spracovanie komentáre boli spojené do kategórií. Šetrenie ukázalo, že 45% zamestnancom na Home Office nič nechýba a sú dostatočne spokojný s vybavením čo majú, alebo čo už si zapožičali od firmy. 18% chýba pracovný stôl, 14% monitor alebo druhý monitor a 9% vôbec pracovný priestor v ktorom by mohli pracovať. Niektorí kolegovia sa vyjadrili v komentároch, že buď si s niekým zdieľajú izbu alebo že majú malé deti a nevyhovuje im pracovať z domu. Veľmi malé množstvo uviedlo, že im druhý monitor alebo ďalší monitor k notebooku vylepší ich Home Office a budú sa tým pádom cítiť lepšie.

### **Pod modul - Či ste počas práce Home Office mali problémy s**

#### **Otázka č. 10 – Internet**

V dotazníkovom šetrení v otázke č. 10 je zistenie zamerané na overenie kvality internetového pripojenia zamestnancov počas Home Office. Zamestnanci mali možnosť ohodnotiť svoje internetové pripojenie doma známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najlepšie a známka 5 najhoršie. 57% zamestnancov označilo svoje internetové pripojenie za veľmi dobré a dalo známku 1, známku 2 dalo 9%, známku 3, čo sa stále počíta, že je internetové pripojenie dobré, dalo 10% a známku 4 až 5 dalo 24% zamestnancov. Tým pádom sa predpokladá, že zamestnanci, ktorí dali známku 4 a 5 vnímajú svoje internetové pripojenie v domácnosti ako nedostatočné na prácu Home Office.

### **Otázka č. 11 - Pripojenie do práce cez VPN**

Zamestnanci sa v rámci bezpečnostnej politiky spoločnosti a aj kvôli pripojeniu k všetkým pracovným aplikáciám pripájajú cez firemnú VPN. Týmto pripojením, je dosiahnutá obdobná kvalita a pripojenie k všetkým pracovným nástrojom ako keby boli zamestnanci na Fyzickom Office. Zamestnanci mali možnosť ohodnotiť pripojenie do práce cez VPN známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najlepšie a známka 5 najhoršie. 49% zamestnancov toto pripojenie hodnotí ako veľmi dobré a dalo známku 1, známku 2 dalo až 17%, známku 3, čo sa stále počíta, že je pripojenie do práce dobré, dalo 14% a známku 4 až 5 dalo spolu 19% zamestnancov. Na správne pripojenie do práce cez VPN môže mať veľa faktorov a hlavným z nich je domáce pripojenie na internet. V prípade výpadku pripojenia do práce cez VPN, používa IT oddelenia nástroj, ktorým meria chybovosť a v prípade výpadku je zaevidovaný log komplikácií, ktoré IT oddeleniu napomôžu k identifikácii problému.

### **Otázka č. 12 - Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)**

Otázka č. 12 je v dotazníkovom šetrení zameraná na spokojnosť zamestnancov s hlavnými aplikáciami, v ktorých pracujú a to nie len počas Home Office ale aj počas Fyzického Office. Vnímanie kvality týchto aplikácií je počas práce na Home Office vyššie, vzhľadom k tomu, že si musí s výpadkami aplikácií poradiť zamestnanec sám. Stále je ale vnímanie kvality u zamestnancov hodnotené veľmi dobre. Zamestnanci mali možnosť ohodnotiť aplikácie známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najlepšie a známka 5 najhoršie. 41% zamestnancov interné aplikácie hodnotí ako veľmi dobré a dalo známku 1, známku 2 dalo 22%, známku 3, čo sa stále počíta ako dobré, dalo 13% a známku 4 až 5 dalo spolu len 18% zamestnancov.

### **Otázka č. 13 - Využili ste IT podporu počas Home Office**

Na prácu na Home Office sa predpokladá, že zamestnanci majú určitú technickú zručnosť a počas nepredpokladaných situácií s technickým vybavením alebo počas výpadkov, sami si dokážu s problémom poradiť alebo ho vyriešiť. IT oddelenie na riešenie takýchto situácií nastavilo internetovú stránku, ktorá zamestnancom v obdobných prípadoch dokáže poradiť. Ak by ale nevedeli ako majú ďalej pokračovať, je možné ich kontaktovať telefonicky alebo písomne. Ako vnímajú túto službu pre zamestnancov so strany IT oddelenia sa zamerala otázka číslo 13, ktorá zároveň aj ukazuje ako často museli zamestnanci využiť tejto pomoci. Zamestnanci hodnotili známku od 1 až 5 ako často využili podľa ich vnímania pomoc od IT oddelenia a ich podporu, pričom známka 1 znamená najmenej a známka 5 najčastejšie. 50% zamestnancov nevyužilo pomoc alebo využilo pomoc v zanedbateľnom množstve a dalo známku 1, známku 2 dalo 11%, známku 3, čo sa stále počíta ako dobré, dalo 18% a známku 4 až 5 dalo spolu len 22% zamestnancov. Celkovo z dotazníku vyplýva, že zamestnanci nevyužívajú často pomoc IT odborníka a dokážu si s komplikáciami poradiť sami.

### **Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami**

#### **Otázka č. 14 - Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Home Office**

Otázka č. 14 je zameraná na vyjadrenie zamestnancov, či cítia dostatočnú oporu počas práce na Home Office, či majú dostatočné technické vybavenie so strany spoločnosti XY. Zamestnanci vyjadrovali svoje vnímanie v škále od Súhlasím, cez Čiastočne súhlasím, Čiastočne nesúhlasím až po Nesúhlasím. 60% zamestnancov, ktorí sa vyjadrili v dotazníku Súhlasí s tým, že firma poskytuje dostatočné technické podmienky na prácu Home Office. Ďalej 22% vyjadrilo Čiastočný súhlas a 18% zamestnancov vyjadrilo Nesúhlas alebo Čiastočný nesúhlas. Dá sa usudzovať, že až 82% zamestnancov je spokojných s technickými podmienkami, ktoré majú počas práce na Home Office.

### **Otázka č. 15 - Moju prácu je možné vykonávať na Home Office**

Otázka č. 15 sa snaží overiť u zamestnancov, ako vnímajú, či je možné ich prácu a činnosti s ich prácou spojené možné vykonávať na Home Office. 49% zamestnancov sa vyjadrili, že je možné ich prácu vykonávať vzdialene, 22% si myslí, že Čiastočne a 29% zamestnancov si myslí, že nie je možné ich prácu vykonávať na Home Office. 13 z 34 zamestnancov, ktorý vyjadrili nesúhlas v tejto otázke uviedlo zároveň, že ani nemá dostatočné podmienky na prácu z Home Office, je preto predpoklad, že má ich odpoveď s týmto súvis.

### **Otázka č. 16 - Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia**

V dotazníkovom šetrení sa otázka č. 16 zameriava na to, ako vnímajú zamestnanci prehľad o tom, čo vykonávajú a ako ich kolegovia. Len 25% zamestnancov vyjadrilo Súhlas a 30% Čiastočný súhlas. Až 45% zamestnancov nevníma, že by mali prehľad o činnosti, ktorú v danom okamihu vykonávajú ich kolegovia a vyjadrili svoj Nesúhlas alebo Čiastočný nesúhlas.

### **Pod modul - Manažovanie zamestnanca**

#### **Otázka č. 17 - Vedúci mi poskytoval dostatočnú spätnú väzbu**

Tak ako uvádza autor Siebenbrock (2021), dôvera zvyšuje produktivitu, efektivitu a spokojnosť zamestnancov. Dôvera musí byť ale na oboch stranách. Dôvera sa zvyšuje spätnou väzbou, čo je jednou z častí. V otázke č. 17 sa vyjadrilo 24% zamestnancov, že vnímajú že počas Home Office dostávajú dostatočnú spätnú väzbu a tiež 33% potvrdilo, že to tak vnímajú a Čiastočne súhlasia. Až 24% s týmto vyjadrením Čiastočne nesúhlasili a až 19% vyjadrili úplný Nesúhlas. Najviac zamestnancov, ktorí nesúhlasia ale zároveň aj súhlasili s tvrdením boli z Operations oddelenia. V tomto oddelení je značný nesúlad a pravdepodobne závisí na vedúcom, ktorý ma na starosti jednotlivých líniových zamestnancov. Ukazuje sa nesúlad a je dôležité nastaviť jednotné pravidlá na spätnú väzbu a to buď na Home Office alebo na Fyzický Office.

#### **Otázka č. 18 - Vedúci bol dostupný vždy podľa potreby**

Otázka č. 18 má súvis s otázkou č. 17 aj tu sa vyjadrili zamestnanci veľmi obdobne. 30% ich vníma, že ich vedúci bol podľa potreby dostupný a 25% z nich uviedlo a vyjadrilo sa že s tým Čiastočne súhlasia. Žiaľ tiež 45% vyjadrilo Čiastočný alebo úplný Nesúhlas, že je ich nadriadený počas Home Office bol dostupný v prípade potreby.

#### **Otázka č. 19 - Vedúci komunikoval dostatočne**

Zamestnanci vnímajú, že nemajú dostatočnú spätnú väzbu a ich vedúci nie je dostupný podľa potreby na Home Office až v 45% v otázke č. 19 je 57% zamestnancov spokojných s komunikáciou svojho nadriadeného a obdobne s 43% Nesúhlasia a nemyslia si, že je komunikácia dostatočná.

### **3. modul – Fyzický Office**

#### **Pod modul - Podmienky pre prácu Fyzického Office**

#### **Otázka č. 20 - Máte dostatočné podmienky na prácu Fyzického Office**

Otázka č. 20 je prepojená s otázkou č. 3 aby sa porovnali podmienky na Home Office a na Fyzickom Office. Aby sa ukázalo aké majú vnímanie zamestnanci v rozdielnom pracovnom prostredí. V prípade dostatočných podmienok na Fyzickom Office sa zamestnanci vyjadrili v 86%, že majú dostatočné. V porovnaní s podmienkami na Home Office je to len o 11 zamestnancov viac. Dá sa usudzovať, že spoločnosť XY poskytuje obdobné podmienky na prácu v oboch prípadoch bez rozdielu Home Office a Fyzického Office.

### **Otázka č. 21 - Máte vlastný pracovný stôl**

V otázke č. 21 uviedlo až 81% zamestnancov, že na prácu vo Fyzickom Office majú svoj vlastný stôl. Vlastný pracovný priestor v kancelárii zvyšuje spokojnosť zamestnancov ale pri nastavení hybridného spôsobu práce, kde zamestnanci sú 3 dni vo Fyzickom Office a 2 dni na Home Office, tak ako uviedol v rozhovore manažér oddelenia Operations, a pri práci na smenách kde je nutné pokrytie 24 hodín 7 dní týždni, môžu byť náklady za priestory zbytočne vysoké.

### **Otázka č. 22 - Čo vám chýba na prácu Fyzického Office**

Na otázku, či niečo zamestnancom chýba na prácu vo Fyzickom Office, uviedlo len 14% že majú jediný problém a to je zo vzdialenosťou od svojho bydliska. Ostatným zamestnancom nič nechýba. Potvrzuje sa, že spoločnosť má dostatočné vybavenie na prácu pre zamestnancov a sú dostatočne technicky vybavený.

### **Pod modul - Či ste počas práce Fyzického Office mali problémy s**

#### **Otázka č. 23 – Internet**

Väčšina aplikácii v spoločnosti XY je prepojená s internetom a kvalitné pripojenie je nutné na organizáciu asistencie. Otázka č. 23 je prepojená s otázkou č. 10 v ktorej sa tiež overuje pripojenie na internet. Vnímanie zamestnancov kvality pripojenia vo Fyzickom Office je oveľa lepšie. Zamestnanci mali možnosť ohodnotiť internetové pripojenie na Fyzickom Office známkou od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najlepšie a známka 5 najhoršie. Až 82% uviedlo a označilo kvalitu pripojenia počas Fyzického Office známkou 1, 10% známkou 2 a 9% známkou 3. Nikto zo zamestnancov nedal známku 4 alebo 5.

#### **Otázka č. 24 - Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)**

Otázka č. 24 je prepojená a úplne rovnaká s otázkou č. 12. V otázke sa len preveruje, či zamestnanci vnímajú rozdiel medzi používaním aplikácií na Home Office a Fyzickom Office. Hodnotenie prebehlo známkou od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najlepšie a známka 5 najhoršie. Veľké rozdiely neboli zaznamenané a odpovede sa líšili len v malom rozsahu. Hodnoty sú zobrazené v Prílohe č. 3 Graf č. 24 Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD).

#### **Otázka č. 25 - Využili ste IT podporu počas Fyzického Office**

Táto otázka je prepojená s otázkou č. 13, a vzájomne sa porovnávajú. Overuje sa ako využívajú IT pomoc zamestnanci počas Home Office a počas Fyzického Office. Zamestnanci hodnotili svoje vnímanie známkou od 1 až 5 ako často využili pomoc od IT oddelenia a ich podporu, pričom známka 1 znamená najmenej a známka 5 najčastejšie. Na Fyzickom Office označili známkou 1 len 24% zamestnancov, pričom počas Home Office to bolo až 50% zamestnancov, ktorí nevyužili pomoc alebo využilo pomoc v zanedbateľnom množstve. Známkou 2 dalo 23% na Fyzickom Office a 11% počas práce na Home Office, známku 3, čo sa stále počíta ako dobré, dalo 16% a obdobné s 18% to bolo aj na Home Office. Známkou 4 až 5 dalo spolu až 37% na Fyzickom Office a na Home Office len 22% zamestnancov. Jedná sa o zaujímavé zistenie a predpokladá sa, že zamestnanci využívajú menej IT pomoc z dôvodu snahy si poradiť sami alebo si radia medzi kolegami na Home Office ako počas Fyzického Office.

### **Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami**

#### **Otázka č. 26 - Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Fyzického Office**

V otázke č. 26 sa získanú informácie porovnávajú s otázkou č. 14. V tejto otázke vnímajú zamestnanci technické vybavenie a podmienky horšie ako na Home Office. Len 55%

zamestnancov Súhlasí alebo Čiastočne súhlasí s tvrdením, že spoločnosť XY poskytuje dostatočné technické podmienky na prácu vo Fyzickom Office. Oproti podmienkam na Home Office kde Súhlas alebo Čiastočný súhlas vyjadrilo 82% zamestnancom. V tejto otázke sa až 46% zamestnancov vyjadrilo že sú podmienky Čiastočne alebo Úplne nedostatočné.

#### **Otázka č. 27 - Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia**

V prípade prehľadu o vykonávanej práci svojich kolegov, dotazník ukázal veľkú podobnosť a malé rozdiely v porovnaní s Home Office a Fyzickým Office. V prípade Fyzického Office vyjadrilo svoj úplný súhlas 25% zamestnancov, čo je rovnaké ako v prípade Home Office. Čiastočný súhlas vyjadrilo 23% zamestnancov oproti 30% na Home Office a 52% vyjadrilo Čiastočný alebo Úplný nesúhlas. V prípade Home Office to bolo 45%. Manažér oddelenia Operations v rozhovore uviedol, že spoločnosť XY môže nastaviť pravidelné reporty a zobrazovanie aktivity zamestnancov v danom čase, jednalo by sa ale už o určitú šikanu a nemalo by to správny efekt. Najjednoduchšie je ak sú zamestnanci v osobnom kontakte a vzájomne sa vnímajú kto čo robí. Ak ale pracujú na troch rôznych miestach je dôležité budovanie dôvery nie len medzi zamestnancom a nadriadeným ale aj medzi zamestnancami vzájomne.

#### **Pod modul - Manažovanie zamestnanca**

#### **Otázka č. 28 - Vedúci mi poskytoval dostatočnú spätnú väzbu**

Spätná väzba od nadriadeného bola veľmi podobne hodnotená so strany zamestnancov v oboch prípadoch a to ako na Home Office tak aj na Fyzickom Office. S dostatočnou spätnou väzbou Súhlasilo celkom 22% zamestnancom na Fyzickom Office, 28% zamestnancov Čiastočne súhlasí a Čiastočný nesúhlas alebo Nesúhlas vyjadrilo 50% zamestnancov. S dostatočnou spätnou väzbou na Home Office vyjadrilo o 7% bodov viac zamestnancov a Čiastočný nesúhlas a Nesúhlas o 7% bodov zase menej. 7% je v celkovom počte 8 zamestnancov, čo nie je veľké množstvo.

#### **Otázka č. 29 - Vedúci bol dostupný vždy podľa potreby**

Otázka č. 29 sa porovnáva s otázkou č. 18 a aj v tomto prípade sú odpovede veľmi podobné a počty sa nelíšia. S vyjadrením, že vedúci oddelenia bol dostupný Súhlasilo celkom 31% zamestnancov na Fyzickom Office, 19% zamestnancov Čiastočne súhlasí a Čiastočný nesúhlas alebo Nesúhlas vyjadrilo 50% zamestnancov. Na Home Office vyjadrilo o 5% bodov viac svoj Súhlas alebo Čiastočný súhlas a Čiastočný nesúhlas a Nesúhlas o 5% bodov zase menej.

#### **Otázka č. 30 - Vedúci komunikoval dostatočne**

Otázka č. 30 sa porovnáva s otázkou č. 19 a aj v tomto prípade sú odpovede veľmi podobné a počty sa nelíšia. S vyjadrením, že vedúci oddelenia komunikoval dostatočne počas Fyzického Office Súhlasilo celkom 23% zamestnancom, 27% zamestnancov Čiastočne súhlasí a Čiastočný nesúhlas alebo Nesúhlas vyjadrilo 50% zamestnancov. Na Home Office vyjadrilo o 7% bodov viac svoj Súhlas alebo Čiastočný súhlas a Čiastočný Nesúhlas a Nesúhlas o 7% bodov zase menej.

### **3. modul – Všeobecné**

#### **Otázka č. 31 – Uprednostňovanie kontaktu s kolegami**

Otázka č. 31 bola zameraná na overenie ako uprednostňujú zamestnanci kontakt s kolegami. Zamestnanci usporiadali jednotlivé typy kontaktov podľa svojej priority. Podľa miesta umiestnenia priority bolo zadané číslo od 1 do 5 a súčet týchto čísel bol výsledok prioritizácie zamestnancov. Na výber mali zamestnanci z kontaktov Osobný, Chat, Telefón, E-mail a Videohovor. S výsledkom pri porovnaní súčtov priorit na prvom mieste bol Osobný kontakt,

na druhom Chat, na treťom Telefón, na štvrtom E-mail a na poslednom mieste bol Videohovor. Zobrazenie je v koláčovom grafe v Prílohe č. 3 Graf č. 31 - Uprednostňovanie kontaktu s kolegami.

### **Otázka č. 32 – Uprednostňovanie kontaktu s nadriadeným**

Otázka č. 32 bola zameraná na overenie ako uprednostňujú zamestnanci kontakt so svojim nadriadeným. Zamestnanci usporiadali jednotlivé typy kontaktov podľa svojej priority. Podľa miesta umiestnenia priority bolo zadané číslo od 1 do 5 a súčet týchto čísel bol výsledok prioritizácie zamestnancov. Na výber mali zamestnanci z kontaktov Osobný, Chat, Telefón, E-mail a Videohovor. S výsledkom pri porovnaní súčtov priorít na prvom mieste Osobný kontakt, na druhom E-mail, na treťom Chat, na štvrtom Telefón a na poslednom mieste bol Videohovor. Zobrazenie je v koláčovom grafe v Prílohe č. 3 Graf č. 32 - Uprednostňovanie kontaktu s nadriadeným. Rovnako ako kontakt s kolegami tak aj kontakt s nadriadeným nie je obľúbený Videohovor, čo je v prípade riadenia na diaľku najpoužívanejší nástroj.

### **Otázka č. 33 - Ako by ste chceli pracovať v budúcnosti**

Predposledná otázka bola zameraná na preferencie zamestnancov a ich predstavu v akom pracovnom prostredí by chceli pracovať v budúcnosti. Až 27% zamestnancov, by chcelo pracovať Kompletne Fyzický Office, 17% Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office, 20% Pol mesiaca na Home Office, 19% Väčšinu dní v mesiaci Home Office a Kompletne Home Office by v budúcnosti uprednostňovalo 16% zamestnancov. Podľa rozhovoru s manažérom vyplynulo, že v spoločnosti XY je nastavený systém 3+2, čo znamená 3 dni fyzický Office a 2 dni na Home Office. V spoločnosti XY už nie je vnímané že je Home Office benefit ale ako štandardná súčasť práce. V prípade ak by chcel každý zamestnanec pracovať 100% vo Fyzickom Office tak mu to bude umožnené, žiaľ 100% Home Office podlieha ale výnimkám a to vzdialenosti bydliska od kancelárií alebo zdravotnému stavu.

### **Otázka č. 34 - Vykazovanie produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office**

V poslednej otázke mali možnosť zamestnanci vyjadriť ako vnímajú svoju produktivitu a pracovný výkon s porovnaním na Home Office a vo Fyzickom Office. Zamestnanci hodnotili svoje vnímanie známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najmenej a známka 5 najviac. 64% zamestnancov uviedlo, že vníma rovnakú produktivitu svojej práce na Home Office ako na Fyzickom Office. 12% zadalo číslo 4, čo je považované za mierny odklon, 8% to vidí na polovicu a 17% zamestnancov vníma, že pracujú menej alebo oveľa menej na Home Office ako na Fyzickom Office. Produktivita v spoločnosti XY sa nemeria u všetkých zamestnancov ale je dôležitou súčasťou hodnotenia oddelenia Operations, čo je najväčšie oddelenie v spoločnosti XY. Produktivita sa počíta na základe vytvorených úkonov v CRM systéme, prijatých a volaných hovoroch, spracovaných e-mailov a SMS. Vzájomne sa tieto výsledky porovnávajú a vyhodnocujú sa v percentách. Výsledky je možné porovnať u zamestnancov, ktorí pracujú striedavo v režime Home Office a Fyzický Office. Porovnanie produktivity týchto zamestnancov je v Prílohe č. 5 Produktivita zamestnancov a dáta sú za posledných 6 mesiacov. U 10% zamestnancov je produktivita vyššia minimálne o 7% na Home Office ako na Fyzickom Office, u 19% zamestnancov je minimálne o 7% nižšia produktivita na Home Office ako na Fyzickom Office. Rozdiel priemeru produktív na Home Office a v porovnaní na Fyzickom Office je u všetkých zamestnancov, u ktorých bolo možné počítať produktivitu, len dva percentné body. Žiaľ u 3 zamestnancov je rozdiel produktivity viac ako 20% u Home Office ako na Fyzickom Office.

## Hypotézy

Hľadanie závislostí medzi jednotlivými časťami hypotéz, boli vybraté z dôvodu presnejšieho overenia uprednostňovaní jednotlivých zamestnancov. Skupiny oddelení sa líšia medzi sebou spôsobom práce, pracovnou dobou a svojimi nadriadenými.

### Hypotéza č. 1

H0: Medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti existuje závislosť.

HA: Medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti neexistuje závislosť.

V skupine oddelení Administratíva sa vyjadrilo 25% zamestnancov za Kompletne Fyzický Office, 15% za Kompletne Home Office, 25% Pol mesiaca na Home Office, 20% Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office, a 15% za Väčšinu dní v mesiaci Home Office. V skupine Back Office zase 20% za Kompletne Fyzický Office, 30% za Kompletne Home Office, 15% Pol mesiaca na Home Office, 20% za Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office a 15% Väčšinu dní v mesiaci Home Office. Zamestnanci zo skupiny Front Office by si budúce pracovné miesto predstavovali z 29% Kompletne Fyzický Office, 13% Kompletne Home Office, 21% Pol mesiaca na Home Office, 15% Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office a 22% Väčšinu dní v mesiaci Home Office. Rozdiely sú v jednotkách percentuálnych bodov. P-hodnota chí-kvadrát testu s ohľadom na tri desatinné čísla vyšla 0.762. Vzhľadom k tomu, že je vyššia ako hladina významnosti 0,05 nie je možné dokázať závislosť skupiny oddelenia na uprednostňovaní práce v budúcnosti. Zistené a predpokladané početnosti sú zobrazené v Obrázok č. 1 Hypotéza č. 1.

Obrázok č. 1 Hypotéza č. 1

Zistené		Uprednostňovanie práce v budúcnosti					Celkový súčet
		Kompletne Fyzický Office	Kompletne Home Office	Pol mesiaca na Home Office	Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office	Väčšinu dní v mesiaci Home Office	
Skupina odelenia	Administratíva	5	3	5	4	3	20
	Back Office	4	6	3	4	3	20
	Front Office	23	10	16	12	17	78
Celkový súčet		32	19	24	20	23	118

Predpokladané		Uprednostňovanie práce v budúcnosti					Celkový súčet
		Kompletne Fyzický Office	Kompletne Home Office	Pol mesiaca na Home Office	Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office	Väčšinu dní v mesiaci Home Office	
Skupina odelenia	Administratíva	5,424	3,220	4,068	3,390	3,898	20
	Back Office	5,424	3,220	4,068	3,390	3,898	20
	Front Office	21,153	12,559	15,864	13,220	15,203	78
Celkový súčet		32	19	24	20	23	118

Chí Kvadrát	0,762
-------------	-------

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

### Hypotéza č. 2

H0: Medzi skupinou oddelení a či je možné vykonávať prácu na Home Office existuje závislosť.

HA: Medzi skupinou oddelení a či je možné vykonávať prácu na Home Office neexistuje závislosť.

Zistené a predpokladané početnosti sú zobrazené v Obrázku č. 2. Hypotéza č. 2

Obrázok č. 2 Hypotéza č. 2

Zistené		Je možné vykonávať prácu na Home Office				Celkový súčet
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	
Skupina odelenia	Administratíva	3	8	6	3	20
	Back Office	4	6	5	5	20
	Front Office	7	12	9	50	78
Celkový súčet		14	26	20	58	118

Predpokladané		Je možné vykonávať prácu na Home Office				Celkový súčet
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	
Skupina odelenia	Administratíva	2,373	4,407	3,390	9,831	20
	Back Office	2,373	4,407	3,390	9,831	20
	Front Office	9,254	17,186	13,220	38,339	78
Celkový súčet		32	19	24	20	118

Chí Kvadrát	0,001
-------------	-------

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)



V skupine oddelení Administratíva sa vyjadrilo 15% zamestnancov, že Čiastočne nesúhlasím 40% za Čiastočne súhlasím, 30% Nesúhlasím, 15% že Súhlasím. V skupine Back Office zase 20% Čiastočne nesúhlasím, 30% že Čiastočne súhlasím, 25% Nesúhlasím a 15% že Súhlasím. Zamestnanci zo skupiny Front Office si myslia a vyjadrili sa, že 9% Čiastočne nesúhlasím, 15% za Čiastočne súhlasím, 12% Nesúhlasím a 64% že Súhlasím. P-hodnota chí-kvadrát testu s ohľadom na tri desatinné čísla vyšla 0.001. Vzhľadom k tomu, že je nižšia ako hladina významnosti 0,05 je možné dokázať závislosť skupiny oddelenia na tom, či je možné vykonávať prácu na Home Office.

### Hypotéza č. 3

H0: Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office existuje závislosť.

HA: Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office neexistuje závislosť.

V skupine oddelení Administratíva sa vyjadrilo 35% zamestnancov že Čiastočne nesúhlasím 45% za Čiastočne súhlasím, 0% Nesúhlasím, 20% že Súhlasím. V skupine Back Office zase 20% Čiastočne nesúhlasím, 40% že Čiastočne súhlasím, 25% Nesúhlasím a 15% že Súhlasím. Zamestnanci zo skupiny Front Office si myslia a vyjadrili sa, že 22% Čiastočne nesúhlasím, 28% za Čiastočne súhlasím, 23% Nesúhlasím a 27% že Súhlasím. P-hodnota chí-kvadrát testu s ohľadom na tri desatinné čísla vyšla 0.551. Vzhľadom k tomu, že je vyššia ako hladina významnosti 0,05 nie je možné dokázať závislosť skupiny oddelenia na poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office. Zistené a predpokladané početnosti sú zobrazené v Obrázku č. 3 Hypotéza č. 3.

Obrázok č. 3 Hypotéza č. 3

Zistené		Poskytovanie spätnej väzby od vedúceho na Home Office				Celkový súčet
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	
Skupina odelenia	Administratíva	7	9		4	20
	Back Office	4	8		3	20
	Front Office	17	22		21	78
Celkový súčet		28	39		23	118
Predpokladané		Poskytovanie spätnej väzby od vedúceho na Home Office				Celkový součet
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	
Skupina odelenia	Administratíva	4,746	6,610	3,898	4,746	20
	Back Office	4,746	6,610	3,898	4,746	20
	Front Office	18,508	25,780	15,203	18,508	78
Celkový súčet		32	19	24	20	118
Chí Kvadrát		0,551				

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

### Hypotéza č. 4

H0: Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office existuje závislosť.

HA: Medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office neexistuje závislosť.

V skupine oddelení Administratíva sa vyjadrilo 20% zamestnancov že Čiastočne nesúhlasím 15% za Čiastočne súhlasím, 45% Nesúhlasím, 20% že Súhlasím. V skupine Back Office zase 15% Čiastočne nesúhlasím, 40% že Čiastočne súhlasím, 10% Nesúhlasím a 35% že Súhlasím. Zamestnanci zo skupiny Front Office si myslia a vyjadrili sa, že 27% Čiastočne nesúhlasím, 28% za Čiastočne súhlasím, 26% Nesúhlasím a 19% že Súhlasím. P-hodnota chí-kvadrát testu s ohľadom na tri desatinné čísla vyšla 0.130. Vzhľadom k tomu, že je vyššia ako hladina

významnosti 0,05 nie je možné dokázať závislosť skupiny oddelenia na poskytovaním spätnej väzby od vedúceho vo Fyzickom Office. Zistené a predpokladané početnosti sú zobrazené v Obrázku č. 4 Hypotéza č. 4.

Obrázok č. 4 Hypotéza č. 4

Zistené		Poskytovanie spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office				
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	Celkový súčet
Skupina odelenia	Administratíva	4	3	9	4	20
	Back Office	3	8	2	7	20
	Front Office	21	22	20	15	78
Celkový súčet		28	33	31	26	118
Predpokladané		Poskytovanie spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office				
		Čiastočne nesúhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Súhlasím	Celkový súčet
Skupina odelenia	Administratíva	4,746	5,593	5,254	4,407	20
	Back Office	4,746	5,593	5,254	4,407	20
	Front Office	18,508	21,814	20,492	17,186	78
Celkový súčet		32	19	24	20	118
Chí Kvadrát	0,130					

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

#### Hypotéza č. 5

H0: Medzi skupinou oddelení a vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office existuje závislosť.

HA: Medzi skupinou oddelení a vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office neexistuje závislosť.

Zamestnanci hodnotili svoje vnímanie ako si myslia, že vykazujú svoju produktivitu počas Home Office oproti Fyzickému Office známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najmenej a známka 5 najviac alebo rovnakú ako na Fyzickom Office. V skupine oddelení Administratíva si nikto nemyslí, že pracuje neefektívne na Home Office oproti Fyzickému Office. 15% zamestnancov, si dalo známku 2, 25% známku 3 a 10% známku 4 a 50% známku 5. Tým pádom polovica zamestnancov zo skupiny Administratíva si myslí, že pracuje rovnako efektívne bez rozdielu miesta pracoviska. Zamestnanci zo skupiny Back Office si 15% myslí a ohodnotilo sa známku 1, 65% známku 2, 5% známku 3 a 4, a 10% známku 5. V skupina oddelenia Front Office si nikto nedal známku 1 a 2, 5% známku 3, 14% známku 4 a až 81% známku 5. P-hodnota chí-kvadrát testu s ohľadom na tri desatinné čísla vyšla 0.000. Vzhľadom k tomu, že je nižšia ako hladina významnosti 0,05 je možné dokázať závislosť skupiny oddelenia na vykazovaním rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office. Zistené a predpokladané početnosti sú zobrazené v Obrázku č. 5 Hypotéza č. 5.

Obrázok č. 5 Hypotéza č. 5

Zistené		Vykazovanie rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office				
		1	2	3	4	5 Celkový súčet
Skupina odelenia	Administratíva	1	2	3	4	5 Celkový súčet
	Back Office	0	3	5	2	10
	Front Office	3	13	1	1	2
Celkový súčet		0	0	4	11	63
		3	16	10	14	75
Predpokladané		Vykazovanie rovnakej produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office				
		1	2	3	4	5 Celkový súčet
Skupina odelenia	Administratíva	5,424	3,220	4,068	3,390	3,898
	Back Office	5,424	3,220	4,068	3,390	3,898
	Front Office	21,153	12,559	15,864	13,220	15,203
Celkový súčet		32	19	24	20	23
Chí Kvadrát	0,000					

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

### 3.2.2 Kvalitatívne šetrenie

Po zaslaní dotazníkového šetrenia na vybraných zamestnancov, prebehol aj kvalitatívny rozhovor s manažérom oddelenia Operations, ktorý má na starosti oddelenia Technical, Home, Medical, Network, a oddelenie Kvality. Manažér Operations je v spoločnosti len 3 mesiace ale má z minulosti skúsenosti z vedenia veľkých tímov v call centre. Oddelenie, ktoré momentálne riadi je najväčšie oddelenie v počte zamestnancov v spoločnosti XY. Otázky, ktoré boli položené manažérovi boli smerované na overenie obdobnej situácie ako v dotazníkovom šetrení. Jedná sa o otázky:

- Koľko je ideálnych dní na prácu z Home Office pre manažéra oddelenia a prečo?
- Koľko je ideálnych dní na prácu z Home Office pre líniového zamestnanca a prečo?
- Čo môže firma spraviť na zlepšenie technickej podpory pre zamestnancov pre prácu na Home Office a pre prácu na Fyzickom Office, prípadne vôbec celkovo medzi pobočkami?
- Ako môže manažér budovať dôveru medzi svojimi zamestnancami pri práci v spoločnosti?
- Ako môže manažér vytvoriť prostredie, kde budú mať kolegovia prehľad o vzájomne vykonanej práci v spoločnosti?
- Ako kontrolujete prácu svojich zamestnancov?
- Ktorú zručnosť je dôležitú pri práci na Home Office a Fyzickom Office rozvíjať?
- Myslíte si, že pracujú kolegovia na Home Office rovnako produktívne ako na Fyzickom Office?
- Ako pristupujete k budovaniu dôvery medzi zamestnancami?
- V čom vidíte výhody hybridného pracovného prostredia?

Otázky a odpovede sú v Prílohe č. 4 Rozhovor s Operations Manažérom. Z rozhovoru vyplynulo, že vo firme je momentálne nastavený systém 3 + 2 dní a to pre všetkých zamestnancov. 3 dni Fyzický Office a 2 dni Home Office. Systém má ale svoje výnimky a to hlavne v prípade nemoci, aby sa nešírili choroby v spoločnosti a vzdialenosť od kancelárií. Tým pádom sú zamestnanci, ktorí môžu mať v mesiaci aj 100% Home Office. Počet dní na Home Office určuje manažér oddelenia a sám to schvaľuje. V prípade nováčikov, je zase nutné aby boli na Fyzickom Office až 100% svojej dochádzky a to až do 6 mesiacov od začiatku pracovného úväzku v spoločnosti. Na prácu na Home Office, môže firma poskytnúť väčšinu technického vybavenia a zapožičať im napríklad monitor alebo PC. Tým sa budú zamestnanci na Home Office cítiť pohodlnejšie. Podľa manažéra je najdôležitejšou súčasťou práce budovanie dôvery a najdôležitejšou kompetenciou je samostatnosť. Ďalej si myslí, že na Home Office klesá produktivita a to hlavne z dôvodu technických výpadkov, vplyvu rodiny a tým, že sú zamestnanci pod menšou kontrolou. Aj keď je veľká snaha manažmentu na návrat do kancelárie, prebieha nastavenie hybridného systému práce v čom tiež vidí budúcnosť.

### 3.3 Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov s riadením na diaľku v spoločnosti XY

V tejto časti práce nasleduje vyhodnotenie dotazníkového šetrenia a rozhovoru s manažérom oddelenia. Práca bola zameraná na nastavenie pravidiel práce na diaľku a dotazníkové šetrenie a rozhovor tomu napomohli. Dotazníkové šetrenie bolo veľmi úspešné a účasť 81% (118 zamestnancov) je nad očakávanie. Zamestnanci mali viditeľne potrebu sa vyjadriť ohľadom danej témy a ukázať kam by chceli aby spoločnosť XY mala smerovať a nastavovať pravidlá a proces riadenia. V prvom module dotazníkového šetrenia prebehlo overenie oddelenia a či bol účastník dotazníku vedúci alebo líniový zamestnanec. Táto časť mala hlavne za úlohu zistenie, či existuje súvis medzi oddeleniami a možnosťou práce na Home Office.

Druhý modul dotazníkového šetrenia bola zameraný len na prácu Home Office a rozdelený do štyroch pod modulov. V prvom pod module sa overovalo, aké majú zamestnanci vybavenie a technické možnosti na prácu na Home Office. Až 69% zamestnancov sa vyjadrilo, že má dostatočné podmienky na prácu Home Office a 31% že nemá. Po rozboře na oddelenia, pričom je možné rozdeliť oddelenia na tri skupiny a to Front Office, Back Office a Administratíva. Front Office sú oddelenia, ktoré priamo zabezpečujú pomoc zákazníkom 24 hodín a 7 dní v týždni a to je Operations a jeho pododdelenia Technical, Home a Medical. Skupina Back Office je rozdelená na Network, Kvalitu a Financie a do skupiny Administratíva spadajú IT, HR, Development, Project a Produkt a Sales.

Prekvapujúco 67% zamestnancov z Front Office si myslí, že má dostatočné podmienky na vykonávanie Home Office, 75% je rovnakého názoru v oddeleniach Back Office a 70% si to tiež myslí v Administratíve. V rámci vedúcich oddelení si len 1 zamestnanec nemyslí, že by mal dostatočné podmienky na prácu na Home Office. Výsledkom je, že relatívne veľké množstvo zamestnancov si myslí, že majú dostatočné podmienky na prácu Home Office. Zamestnancom určite nechýba počítač, len 10% chýba priestor na prácu na Home Office, 30% chýba pracovný stôl a kancelárska stolička, 60% zamestnancov nemá dva monitory, čo uľahčuje prácu a čo poskytuje Fyzický Office, ďalej 14% potrebuje druhý monitor, 14% vôbec nejaký monitor, 9% pracovný priestor a 18% pracovný stôl. Spoločnosť XY môže zamestnancom zapožičať, druhý monitor priamo z Fyzického Office. Na túto činnosť podľa potvrdenia z oddelenia IT sú vyhradené monitory v celkovom počte 25 kusov. Na vyriešenie pracovného stolu v Home Office je možný nedaňový jednorazový príspevok v hodnote 3 000,-Kč, čo by sa na celú firmu pohybovalo jednorazovým nákladom 600 000,-Kč alebo priamo zredukovať množstvo stolov na Fyzickom Office a zapožičať ich zamestnancom, ktorí by chceli využívať Home Office.

V ďalšom pod module hodnotili zamestnanci kvalitu a vzniknuté problémy počas Home Office. S domácim internetom nemá komplikácie až 76% zamestnancov a dali známku od 1 až 3. 24% čo je 28 zamestnancov vníma, že ich kvalita pripojenia nie je dobrá. 19 z týchto zamestnancov aj v šetrení uviedlo, že nemajú dobré podmienky na Home Office. Až 81% zamestnancov vníma, že je pripojenie cez VPN dobré a dalo známku od 1 do 3. Ako uvádza Cook (2019) Je nevyhnutné mať správne IT vybavenie a zaviesť ich hneď na začiatku, najmä VPN a mobilné zariadenia, a otestovať, či môžu fungovať bez problémov z miesta, kde sa plánuje pracovať. Ďalej si autor myslí, že schopnosť pracovať mimo tradičnej firemnej kancelárie je uľahčená investíciami do technológie, ktorá ľuďom umožňuje pracovať z akéhokoľvek miesta. Najviac dôležitý je rýchly a spoľahlivý prístup na internet. Toto je nevyhnutné, či už na cestách, na verejnom mieste alebo doma, a to buď prostredníctvom Wi-Fi alebo pripojenia hotspotu umožňujúceho prepojenie firemného telefónu s mobilným zariadením. Pre bezpečnosť pripojenia je dôležitá virtuálna súkromná sieť. Spoľahlivá sieť umožní vzdialený prístup k zdrojom organizácie.

S internými aplikáciami je zase spokojných 63% zamestnancov a len 21% zamestnancov využíva IT pomoc na Home Office často. Značí to, že sa zamestnanci snažia byť samostatný a využívajú pracovné postupy aby si sami vyriešili technické komplikácie. V treťom pod module vyjadrovali zamestnanci súhlas alebo nesúhlas s prácou na Home Office a či firma poskytuje dostatočné technické podmienky. 82% vyjadrilo súhlas s dostatočnými podmienkami na Home Office zo strany spoločnosti XY. Najviac zamestnancov, ktorý vyjadrili svoj nesúhlas bolo zo skupiny oddelenia Front Office. V prípade otázky, či je možné vykonávať prácu zamestnanca na Home Office, odpovedalo kladne 71% zamestnancov. V prípade ale rozdelenia na skupiny si myslí Administratíva a Back Office v 45% že nie je možný a front Office len v 21% zo skupiny oddelení.

V rámci otázky na prehľad o vykonávaní práce na Home Office o kolegoch sa vyjadrilo záporne 46% zamestnancov. Zo skupiny oddelení Administratíva sa záporne vyjadrilo 30%, z Back Office až 60% a z Front Office 46%. Značná časť zamestnancov nemá prehľad o tom čo kolegovia vykonávajú počas Home Office. Manažér oddelenia sa v rozhovore vyjadril, že je možné nastaviť pravidelné reporty a zobrazovanie aktivity zamestnancov v danom čase, jednalo by sa ale už o určitú šikanu a nemalo by to správny efekt. Najjednoduchšie je ak sú zamestnanci v osobnom kontakte a vzájomne sa vnímajú kto čo robí. Ak ale pracujú tak ako spoločnosť XY, na troch rôznych miestach je dôležité budovanie dôvery nie len medzi zamestnancom a nadriadeným ale aj medzi zamestnancami vzájomne. Vlastne to často robia zamestnanci sami a nie je ani nutné ich k tomuto viesť.

V poslednom pod module, zameranom na manažovanie zamestnancov sa v prvej otázke dotazníkového šetrenia overovalo, ako vnímajú zamestnanci, či dostali dostatočnú spätnú väzbu. Súhlas vyjadrilo 57% zamestnancov. Pričom 65% zo skupiny oddelenia Administratíva, 55% Back Office a 55% Front Office. Viditeľne nie je spätná väzba v spoločnosti XY vnímaná na Home Office ako dostatočná. Obdobné to je aj s dostupnosťou nadriadeného, kde kladné hodnotenie bolo uvedené v otázke č. 18 len 50%. V skupine Administratíva to bolo 50% zamestnancov, v Back Office 40% a vo Front Office 50%. Na komunikáciu s nadriadeným odpovedali zamestnanci podobne ako so spätnou väzbou a kladne len 57%. V skupine Administratíva to bolo 60% zamestnancov, v Back Office 60% a vo Front Office 55%. Janne-Nelson (2020) vo svojom diele udáva, že komunikácia je najúčinnjším prostriedkom na poháňanie, alebo brzdenie, produktivity tímu. Úspešná komunikácia si vyžaduje dôsledné, úmyselné úsilie. Campbell (2021), si myslí, že komunikácia, konkrétne osobné rozhovory, je základným kameňom vedenia. Dotazníkové šetrenie ukázalo, že v spoločnosti XY je nutné zapracovať na komunikácii, spätnej väzbe a dostupnosti nadriadeného v prípade vedenia tímu na diaľku.

Tretí modul dotazníkového šetrenia bola zameraná len na prácu vo Fyzickom Office a tiež bola rozdelená do štyroch pod modulov. Tým to sa lepšie a kvalitnejšie preverí ako je vnímanie zamestnancov v porovnaní s prácou v kancelárii a prácou na diaľku. V prvom pod module zameranom na prácu vo Fyzickom Office alebo aj označovanú ako prácu v kancelárii je otázka č. 20, v ktorej sa preveruje, či majú zamestnanci dostatočné podmienky na prácu. Až 86% zamestnancov vníma, že spoločnosť poskytuje dostatočné podmienky na prácu vo Fyzickom Office. 14% zamestnancom chýba len dostatočná vzdialenosť. Čo uviedli v otázke č. 22. V otázke č. 21 uviedlo až 81% zamestnancov, že má vlastný stôl, pričom 100% zamestnancov má vlastný stôl v skupine Administratíva a Back Office. Vlastný stôl nemajú len zamestnanci Front Office a to v 28%. V rozhovore podľa manažéra vyplýva, že spoločnosť nemôže garantovať každému vlastný pracovný priestor ale musia si ho zamestnanci spolu zdieľať. Jedná sa o firmu, ktorá pracuje na smeny a aby mal každý svoj stôl je finančne náročné. V spoločnosti XY dokonca ani niektorí manažéri nemajú svoj stôl a po firme rotujú a sadajú si tam kde majú voľný priestor. Je týmto aj zabezpečené, že majú prehľad o tom čo robia iní kolegovia na iných

oddeleniach. Viditeľne si ale zamestnanci s týmto problémom poradili sami a aj napriek internému nastaveniu, kedy sa negarantuje vlastný pracovný priestor si našli cestu ako mať vlastný stôl a uspokojiť tým jednu zo svojich potrieb.

Druhý pod modul je zameraný na technické vybavenie Fyzického Office. V tomto pod module sa ukázalo, že sú zamestnanci rovnako nároční na kvalitu technického vybavenia s porovnaním s Home Office. Na otázku č. 23 sa všetci zamestnanci vyjadrili kladne a myslia si že je internetové pripojenie dobré a dali známku od 1 do 3. Nikto nezadal známku 4 alebo 5. V porovnaní s Home Office je aj rovnako vnímaná kvalita interných aplikácií a kladne sa vyjadrilo 65% zamestnancov. Častejšie o na Fyzickom Office ale vyžívajú IT podporu a to až v 37% dali známku 4 alebo 5 oproti Home Office kde podobnú známku dalo 21% zamestnancov. Najčastejšie využíva pomoc IT odborníka na Home Office skupina zamestnancov Front Office a to 24% počas Home Office a až 31% počas práce v kancelárii. Zamestnanci si hľadajú ľahšiu cestu na získanie pomoci a nie sú smerovaní na samostatnosť. V prípade Home Office sú do tohto viac tlačení a musia byť viac samostatnejší.

V štvrtom pod module vyjadrovali zamestnanci súhlas alebo nesúhlas, či im firma poskytuje dostatočné technické podmienky a či majú prehľad o práci kolegov počas Fyzického Office. 55% zamestnancov uviedlo, že súhlasí, že firma poskytuje dostatočné podmienky na prácu Fyzického Office pričom až 80% v skupine Administratíva a 55% v Back Office len 49% vo Front Office s tým súhlasia. Na Fyzickom Office uviedlo 47% zamestnancov, že má prehľad o tom čo robia jeho kolegovia, V Administratíve si to myslí 50% zamestnancov a 60% v oddelení Back Office. Najmenší prehľad majú zamestnanci Front Office a to 42%. V porovnaní s Home Office je to menej o 7 percentných bodov na celú firmu. Dokonca v Administratíve je to o 10 percentných bodov menej a Front Office o 12 percentných bodov menej. Jedine zamestnanci Back Office vnímajú, že majú väčší prehľad o práci kolegov na Fyzickom Office ako na Home Office o 10 percentných bodov viac. Zamestnanci nemajú prehľad o vzájomne vykonávaných činnostiach a to ako na Home Office, tak aj pri práci v kancelárii. Tak ako spomínal manažér oddelenia, je možné vytvoriť druh on-line reportov alebo je dôležité zapracovať na vzájomnej dôvere. Dôvera umožňuje zvýšenie morálky, zvýšeniu produktivity a zlepšeniu kvalitu práce (Siebenbrocka, 2021).

Posledný pod modul v rámci Fyzického Office je tiež zameraný na manažovanie zamestnancov. V tomto prípade sa len 50% zamestnancov vyjadrilo kladne k dostatočnej spätnej väzbe. V skupine Administratíva to bolo len 35%, v Back Office 75% a vo Front Office 47%. Oproti Home Office to je celkovo o 10 percentných bodov menej, v Administratíve to je až o 30 percentných bodov menej, na Back Office o 20% bodov viac a na Front Office o 8 percentných bodov menej. V rámci dostupnosti vedúceho je vnímanie zamestnancov na 50%. Pričom Administratíva sa kladne vyjadrila v 50% prípadov, Back Office len v 40% a Front Office v 53%. V porovnaní s vnímaním na Home Office je to veľmi obdobné a líši sa len minimálne. V komunikácii nadriadeného sa tiež ukázali rozdiely. 50% zamestnancov vníma kladne komunikáciu čo je o 7 percentných bodov menej oproti Home Office. Administratíva vníma, že je to horšie vo Fyzickom Office o 5 percentných bodov, Back Office až o 25 percentných bodov a Front Office o 5 percentných bodov. Celkovo sa ukazuje, že kontakt s nadriadeným v rámci fyzického Office je vnímaný zo strany zamestnancov horšie ako na Home Office. Podľa rozhovoru s manažérom oddelenia by to tak ale vnímané byť nemalo. Spoločnosť XY je rozdelená na tri miesta a z tohto dôvodu je osobný kontakt s manažérmi minimálny. V prípade Home Office, sa pravdepodobne vyskytuje väčšia snaha o kontakt so zamestnancami a tým sa aj zvyšuje vnímanie komunikácie, spätnej väzby a dostupnosti nadriadeného.

Posledný, štvrtý modul je všeobecná a zameriava sa na uprednostňovanie kontaktu zamestnancami, ako si predstavujú budúcnosť, a ako vnímajú produktivitu s porovnaním Home Office a Fyzického Office. Osamelosť je jednou z najčastejších sťažností na prácu na diaľku,

pričom zamestnancom chýba neformálna sociálna interakcia v kancelárskom prostredí. Predpokladá sa, že extroverti môžu z krátkodobého hľadiska viac trpieť izoláciou, najmä ak nemajú príležitosť spojiť sa s ostatnými vo svojom vzdialenom pracovnom prostredí. Počas dlhšieho časového obdobia však môže izolácia spôsobiť, že ktorýkoľvek zamestnanec sa bude cítiť menej sú nálezitý k svojej organizácii a môže dokonca viesť k zvýšenému úmyslu opustiť spoločnosť. Najviac zamestnancov uprednostňuje osobný kontakt a dali tomu najvyššiu prioritu. Až 67% zamestnancov uviedlo osobný kontakt na prvom mieste. Telefónny kontakt 5%, e-mailový kontakt 6%, chat 13% a videohovor 10%. V prípade kontaktu s nadriadeným uviedlo až 76% zamestnancov osobný kontakt na prvom mieste, telefónny kontakt 5%, e-mailový 0%, chat 15% a videohovor 9%.

Z rozhovoru s manažérom tiež vyplýva, že je v spoločnosti uprednostňovaný osobný kontakt s podriadenými. V otázke č. 33 zadávali zamestnanci aký typ práce a miesta by v budúcnosti uprednostnili. Kombinácia Home Office a Fyzického Office je väčšinou rovnomerná a líši sa len v jednotkách percentuálnych bodov. 27% zamestnancov uprednostňuje Kompletne Fyzický Office. Jedná sa o zamestnancov, ktorí nemajú vlastný priestor na Home Office. 20% zamestnancov uprednostňuje rovnomerné rozdelenie práce na Home Office a Fyzický Office, 19% väčšinu dní na Home Office, 17% väčšinu dní Fyzický Office a 16% zamestnancov, ktorí by chceli 100% Home Office. U týchto zamestnancov je evidentné, že väčšina z nich už má svoje bydlisko vzdialené od kancelárií a preto sa usudzuje, že to hralo veľkú rolu v ich prioritách pracovného prostredia. Vzhľadom k tomu, že majú v spoločnosti XY nastavený systém 3 + 2, čo je 3 dni fyzický Office a 2 dni Home Office, z dotazníkového šetrenia vyšlo, že vyhovuje väčšine zamestnancov. Posledná otázka, bola zameraná na to ako cítia zamestnanci svoju produktivitu.

Podľa Presti (2021, s. 43) je výkon možnosť definovať hranice systému riadenia výkonnosti ktorý vyplýva z hlbokej úvahy o tom, čo je výkon. Prvým problémom, s ktorým sa stretávame počas tejto reflexie, je, že pojem výkon je nejednoznačný a nedá sa jednoducho definovať. Aj keď je tento pojem široko používaný v oblasti manažérskej kontroly, vo väčšine výskumov je definovaný len zriedka, aj keď je ich zameraním na výkon, keďže tento pojem sa zvyčajne považuje za samozrejmosť. Ďalej Cepiku et al (2021, s. 73) si myslí, že nedostatok merania výkonu a zodpovednosti môže brániť pochopeniu rozdielu medzi koprodukovanými a nekoprodukovanými službami a transparentnosti dosiahnutých výsledkov.

Zamestnanci hodnotili svoje vnímanie známku od 1 až 5, pričom známka 1 znamená najmenej a známka 5 najviac. 64% zamestnancov uviedlo, že vníma rovnakú produktivitu svojej práce na Home Office ako na Fyzickom Office. 12% zadalo číslo 4, čo je považované za mierny odklon, 8% to vidí na polovicu a 17% zamestnancov vníma, že pracujú menej alebo oveľa menej na Home Office ako na Fyzickom Office.

Produktivita v spoločnosti XY sa nemeria u všetkých zamestnancov ale je dôležitou súčasťou hodnotenia oddelenia Operations, čo je najväčšie oddelenie v spoločnosti XY. Produktivita sa počíta na základe vytvorených úkonov v CRM systéme, prijatých a volaných hovoroch, spracovaných e-mailov a SMS. Vzájomne sa tieto výsledky porovnávajú a vyhodnocujú sa v percentách. Výsledky je možné porovnať u zamestnancov, ktorí pracujú striedavo v režime Home Office a Fyzický Office. Porovnanie produktivity týchto zamestnancov je v Prílohe č. 5 Produktivita zamestnancov a dáta sú za posledných 6 mesiacov. U 10% zamestnancov je produktivita vyššia minimálne o 7% na Home Office ako na Fyzickom Office, u 19% zamestnancov je minimálne o 7% nižšia produktivita na Home Office ako na Fyzickom Office. Rozdiel priemeru produktív na Home Office a v porovnaní na Fyzickom Office je u všetkých zamestnancov, u ktorých bolo možné počítať produktivitu, len dva percentné body. Žiaľ u 3 zamestnancov je rozdiel produktivity viac ako 20% u Home Office ako na Fyzickom Office. Z rozhovoru s manažérom vyplýva, že si nemyslí, že by pracovali zamestnanci rovnako

produktívne na Home Office a na Fyzickom Office. Myslí si, že na produktivitu zamestnancov vplyvajú faktory ako technické výpadky, pravdepodobne rodina, pocit, že nie je zamestnanec sledovaný a že sa môže viac uvoľniť.

Pomocou chí-kvadrátu sa dokázalo že, existuje závislosť medzi skupinou oddelení a vykonávaním práce na Home Office. Zamestnanci si uvedomujú, že ich činnosti vyžadujú osobný prístup a musia byť v kancelárii a niektorí zase môžu svoje činnosti vykazovať na 100% Home Office bez rozdielu sociálneho kontaktu.

Ďalšou hypotézou, ktorá bola dokázaná pomocou chí-kvadrátu je, že niektoré skupiny oddelení vykazujú zníženú produktivitu a zamestnanci si uvedomujú, že ich efektivita je na Home Office nižšia. Na základe tejto informácie by tiež mali nastavovať manažéri buď kontrolu alebo meranie efektivity zamestnancov podľa oddelení.

Hypotézy, ktoré neboli dokázané pomocou chí-kvadrátu, sú, že medzi skupinou oddelení a uprednostňovaním práce v budúcnosti existuje závislosť, ďalej že medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Home Office existuje závislosť a posledná, že medzi skupinou oddelení a poskytovaním spätnej väzby od vedúceho na Fyzickom Office existuje závislosť. Tým, že sa nepreukázali závislosti, je evidentné, že jednotliví zamestnanci aj keď pracujú na rôznych oddeleniach a s rôznymi podmienkami práce, majú rovnakú predstavu o budúcom pracovnom prostredí a že je dôležité aby sa ich vedúci viacej venovali práci s ľuďmi a so svojimi podriadenými bez rozdielu pracovného miesta a bez rozdielu skupiny oddelenia.

### **3.4 Zhrnutie a odporúčania**

Odporúčania pre spoločnosť XY sú rozdelené do štyroch skupín. Na hybridné pracovné prostredie, schôdzky, prehľad o práci a dôveru. Témy sú zoradené podľa priority a časovej náročnosti, ktorú je nutné do aplikovania odporúčaní investovať od najrýchlejších a najjednoduchších po zložitejšie a časovo náročnejšie. Poradie bolo určené aj na základe výstupov z kvantitatívneho a kvalitatívneho šetrenia a podľa priorít, ktoré spomínali a ktoré očakávali zamestnanci jednotlivých oddelení a aj vedúci oddelení spoločnosti XY. Ďalej uskutočňovanie jednotlivých tém podľa poradia sa pripravujú podklady k uskutočňovaniu a plynulému prechodu na ďalší návrh. Každý tejto téme je venovaná v práci časť, kde sú návrhy na pravidlá a nastavenia ako pracovať so zamestnancami a s tímom. Návrhy nie sú len pre vedúcich ale aj pre zamestnancov aby sa zlepšila ich motivácia a zapojenie.

#### **Hybridné pracovné prostredie**

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že najväčšia časť, až 57% zamestnancov uprednostňuje kombináciu Home Office a Fyzického Office ako ideálneho pracovného prostredia. Táto kombinácia sa často označuje ako hybridné pracovné prostredie. Autor Osman (2021) píše, že hybridné pracovné prostredie sa definuje ako prostredie kde je možné vykonávať prácu z hlavnej kancelárie (t. j. primárne miesto organizácie na mieste), z flexibilných miest (ako sú zdieľané pracovné priestory alebo spoločné priestory), zo satelitných kancelárií (čo sú kancelárie vlastnené organizáciou, ktoré sú zvyčajne menšie ako veľkosť hlavnej kancelárie), z domu alebo odkiaľkoľvek na svete.

Autor práce tak ako Allen (2022) si myslí, že hybridnú prácu je synonymom pre flexibilnú prácu, ktorá má väčšiu špecifickosť a má zložky fyzickej aj virtuálnej práce. Hybridná práca uznáva potrebu určitej štandardnej kancelárie, ktorá je spárovaná so schopnosťou pracovať doma alebo kdekoľvek inde podľa potreby. To znamená, že všetky tieto výhody pripisované flexibilným pracovným rozvrhom sa vo všeobecnosti vzťahujú na hybridnú prácu. A rovnako ako hybridná práca má potenciál udržať produktivitu a zlepšiť pohodu, hybridné stretnutia tiež splňajú tento prísľub.



V prípade spoločnosti XY sa pojem hybridné pracovné prostredie vzťahuje na kombináciu práce z Home Office a práce Fyzického Office, pričom Fyzický Office má v sebe obsiahnuté dva tímy z pobočiek v Prahe a v Olomouci. Pri riadení tímu musí vždy vedúci alebo manažér oddelenia na toto myslieť a podľa toho organizovať a nastavovať mítingy a stretnutia.

V rámci vedúcich oddelení si len 1 zamestnanec nemyslí, že by mal dostatočné podmienky na prácu na Home Office. Relatívne veľké množstvo zamestnancov si myslí, že majú dostatočné podmienky na prácu Home Office. Zamestnancom určite nechýba počítač, len 10% chýba priestor na prácu na Home Office, 30% chýba pracovný stôl a kancelárska stolička, 60% zamestnancov nemá dva monitory, čo uľahčuje prácu a čo poskytuje Fyzický Office. Ďalších 55% zamestnancom by umožnilo alebo uľahčilo prácu na Home Office a to 14% druhý monitor, 14% vôbec nejaký monitor, 9% pracovný priestor a 18% pracovný stôl. Spoločnosť XY môže zamestnancom zapožičať, druhý monitor priamo z Fyzického Office. Na túto činnosť podľa potvrdenie z oddelenia IT sú vyhradené monitory v celkovom počte 25 kusov. Na vyriešenie pracovného stolu v Home Office je možný nedaňový jednorazový príspevok v hodnote 3 000,-Kč, čo by sa na celú firmu pohybovalo jednorazovým nákladom 600 000,-Kč alebo priamo zredukovať množstvo stolov na Fyzickom Office a zapožičať ich zamestnancom, ktorí by chceli využívať Home Office.

Je dôležité aby HR viedlo správne zaradenie zamestnancov do jednotlivých tímov a oblastí kde zamestnanec pracuje už pri nástupe. Schválenie a zaradenia zamestnanca schvaľuje a je to aj zodpovednosť na manažérovi oddelenia. Manažér oddelenia je aj zodpovedný za aktualizáciu stavu v prípade zmeny pracovného miesta zamestnanca alebo v prípade zmeny pracovného zaradenia zamestnanca. Zmeny uskutočňuje HR v internom pracovnom nástroji a HR je aj administrátor tohto nástroja. Pre lepší prehľad, má mať každý zamestnanec v interných komunikačných aplikáciách nastavené pre internú komunikáciu za svojim menom aj miesto pracovného výkonu a oddelenie kde pracuje. Komunikačné aplikácie a väčšina kontrolných a evidenčných aplikácií, v ktorých spoločnosť XY pracuje má možnosť takéhoto automatického nastavenia, čo potvrdil manažér oddelenia IT. Pre prácu v hybridnom pracovnom prostredí a hlavne v spoločnosti XY, si musia uvedomiť vedúci a manažéri oddelenia, že väčšinu času budú tráviť v kontakte so svojimi zamestnancami vo virtuálnom prostredí. Aby sa čo najlepšie uskutočňovalo zapojenie zamestnancov a sociálny kontakt odporúča sa nastavenie, ktoré je nastavené podľa časových rozhraní na týždenné, mesačné a štvrtoročné. Pre líniových zamestnancov, ktorí pracujú v mieste zaradenia Praha alebo Olomouc je nutné mať v pracovných dňoch v pondelok a utorok Fyzický Office. Ďalej streda, štvrtok a piatok Home Office alebo Fyzický Office na dobrovoľnej báze. Pre líniových zamestnancov sa navrhuje dobrovoľný Fyzický Office počas celého týždňa.

Každý pracovný pondelok sa zamestnanci jednotlivých tímov alebo oddelení stretnú vo virtuálnej schôdzke, ktorej názov bude **Týždenný štart**. Pravidlá tohto stretnutia sú popísané v časti schôdzky tejto práce a tohto návrhu. Každý tretí utorok v mesiaci by mal slúžiť na fyzické stretnutie zamestnancov a to nie len v rámci tímu ale aj v rámci iných oddelení. Toto stretnutie s názvom **Fyzický Office** organizuje vedúci tímu alebo manažér oddelenia, bude naplánované v kalendárnom roku vopred. Návrh vychádza z diela autora Cooka (2019), v ktorom je uvedené a autor práce s tým súhlasí, že je nevyhnutné zabezpečiť, aby sa vyskytli príležitosti, keď sa celý tím stretne tvárou v tvár.

Pravidlá platia rovnako pre zamestnancov s miestom práce Praha, Olomouc alebo Home Office. Miesto Fyzického Office sa strieda pravidelne na mesačnej báze a to buď kancelárske priestory Praha alebo kancelárske priestory Olomouc. Stretnutia Fyzického Office sa zúčastnia zamestnanci, ktorí majú v daný deň pracovnú smenu zo začiatkom pracovnej doby od 9:00 a ktorým nebráni cestovať medzi jednotlivými mestami. V prípade zamestnancov, ktorí majú nepravidelné smeny, táto účasť bude naplánovaná v internej aplikácii, ktorá je na toto

plánovanie používaná. Povinnosťou zamestnancov by mala byť účasť aspoň jedného Fyzického Office v rámci štvrt'roka. Predpokladaný prehľad nákladov je znázornený v Tabuľke č. 4. Cestovné náklady zamestnancov.

Tabuľka č. 4 Cestovné náklady zamestnancov

Počet zamestnancov	Cestovné náklady	Cestovný príplatok	Spolu za mesiac	Spolu za rok
30	700,-Kč	100,-Kč	24 000,-Kč	288 000,-Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Predpokladané náklady, ktoré vzniknú v prípade cestovania zamestnancov na Fyzický Office sú pri počte cestovania Praha a Olomouc, prípadne iné mesto v ČR a 30 zamestnancov v jednom mesiaci je 24 000,-Kč za mesiac. Počíta sa s priemernými nákladmi za vlak 700,-Kč, plus 100,-Kč cestový príplatok za deň. V Prílohe č. 6 Cestovné náklady, sú porovnané náklady za vlak z Prahy do Olomouca a späť v jeden deň od dvoch dodávateľov týchto služieb. Náklady sú zo dňa 05.04.2022. V rámci dňa Fyzického Office, by nemali byť plánované žiadne tímové mítingy. Čas majú zamestnanci využiť hlavne na osobné stretnutia, riešenie projektov a získavanie osobných kontaktov. Pre deň Fyzického Office, si môžu zamestnanci jednotlivých oddelení navrhnuť druh rituálu. Napríklad spoločný obed, prípadne určiť čas na spoločnú kávu alebo krátku prestávku, pretože tak ako píše Özenç (2021), rituály môžu ľuďom pomôcť lepšie si usporiadať čas, urýchliť rytmus stretnutí a riadiť energiu ľudí.

V rámci hybridného pracovného prostredia, by mali cestovať vedúci tímov a manažéri oddelení aspoň raz za 14 dní medzi pobočkami spoločnosti XY. Na tieto dni by si mali naplánovať osobné stretnutia zo zamestnancami v danej pobočke. Predpokladané náklady, ktoré vzniknú v prípade cestovania vedúcich a manažérov medzi pobočkami sú 12 000,-Kč za mesiac. Počíta sa s priemerom 15 vedúcich na spoločnosť, ktorí by mali cestovať, dva krát za mesiac, pri nákladoch za vlak 700,-Kč plus 100,-Kč cestový príplatok za deň. Prehľad je znázornený v Tabuľke č. 5 Cestovné náklady vedúcich

Tabuľka č. 5 Cestovné náklady vedúcich

Počet zamestnancov	Cestovné náklady	Cestovný príplatok	Spolu za mesiac	Spolu za rok
15	700,-Kč	100,-Kč	12 000,-Kč	144 000,-Kč

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V Prílohe č. 6 Cestovné náklady, sú porovnané náklady za vlak z Prahy do Olomouca a späť v jeden deň od dvoch dodávateľov týchto služieb. Náklady sú zo dňa 05.04.2022.

Osobné stretnutia vedúcich tímov, manažérov oddelení a líniových zamestnancov, zlepšuje zapojenie, zvyšuje dôveru, uspokojuje potreby zamestnancov v rámci socializácie aj súznenie s firmou (Järvinen, 2021).

### Schôdzky

Návrh pre spoločnosť XY v rámci stretnutí spočíva v kaskáde mítingov a jednoduchých pravidiel. Schôdzky musia byť rozdelené na formálne, neformálne, tímové a osobné alebo tiež nazývané 1:1. Tým, že sa zamestnanci spoločnosti nachádzajú na troch rôznych pracovných miestach a to Praha, Olomouc a Home Office, je dôležité si uvedomiť, že je malá pravdepodobnosť, kedy nastane stav, že budú všetci zamestnanci tímu alebo oddelenia na jednom mieste a v jednom čase. Autorka Janene-Nelson (2020, s.103) hovorí, že komunikácia aj spolupráca sú základnými zložkami hlbších procesov práce a na vzdialenom tíme menovite, to je budovanie dôvery a budovanie vzťahov a zase Cook (2019, s. 38) píše, že pravidelné tímové stretnutia sú nevyhnutné na vytvorenie pocitu súdržnosti tímu.

Teoreticky sa ľudia v tíme, ktorí pracujú na diaľku, môžu pripojiť k schôdzke telefonicky alebo konferenčným hovorom. Alternatívnym prístupom by bolo striedanie dní, v ktorých sa konajú týždenné tímové stretnutia. Opäť by bolo nevyhnutné zabezpečiť, aby sa vyskytli príležitosti, keď sa celý tím stretne tvárou v tvár. Sú pozitívne skúsenosti, keď ľudia pracujú na diaľku a kamaráti sa s niekým z tímu, ktorý je fyzicky prítomný na stretnutiach. Týmto spôsobom má osoba pracujúca na diaľku na stretnutiach fyzického splnomocnenca a niekoho, koho môžu po stretnutí zastihnúť, ak sa vyskytnú nejaké problémy s komunikáciou alebo IT. Okrem osobných tímových stretnutí je dôležité sa uistiť, že osobné stretnutia, ktoré sú vedené s každým členom tímu, umožňujú fyzický aj virtuálny kontakt. Manažér by musel naplánovať stretnutia na časy, ktoré sú vzájomne výhodné, čím sa zabezpečí, že členovia tímu sa budú môcť pravidelne stretávať s manažérom na osobnú diskusiu. Je dôležité zaviesť aj neformálne mítingy, pretože ako píše Burkus (2021, s. 39) ďalšou možnosťou stretnutia pre zamestnancov je spoločné, zdieľané jedlo, ktoré je možné pridať ako virtuálne jedlá do kalendára každého zo zamestnancov. Členovia tímu sa pripájajú k videohovoru a spoločne obedujú. Pri simulácii spoločného jedla si členovia tímu objednávajú jedlo zo svojej obľúbenej miestnej reštaurácie. Pripojenie sa je úplne dobrovoľné, ale každému, kto sa dostaví a ukáže svoje jedlo, hradí náklady na jedlo spoločnosť.

Jedným z dôležitých mítingov je **Týždenný štart**. Pravidlá Týždenných štartov sú aby sa vykonávali každý pondelok, sú naplánované vopred na celý kalendárny rok, sú uskutočňované virtuálne v podporovanej a schválenej aplikácii, (pre spoločnosť XY to je v roku 2022 Microsoft Teams), musia prebiehať ako videohovor a všetci zúčastnení musia mať zapnutú kameru aby bol viditeľný kontakt so zamestnancami. Organizátorom je manažér oddelenia, ktorý pripravuje podklady na túto schôdzku. V prípade nutnosti môže manažér oddelenia určiť svoj zástup a delegovať rolu organizátora a to buď na vedúceho tímu alebo v rámci rozvoja aj na líniového zamestnanca.

Pravidlami na videohovory sa zaoberá autorka Janene-Nelson (2020, s. 86). Pretože neverbálna komunikácia je veľkou súčasťou našich interakcií, je dôležité zapínať webové kamery vždy, keď je to možné. To znamená, že manažéri musia venovať pozornosť detailom osvetlenia a pozadia. Pri videohovoroch je príliš jednoduché byť podsvietený alebo, čo je horšie, v tieni a veda ukázala, že keď je osvetlenie slabé, konverzácia je menej pútavá. Ďalším problémom je pozadie. Ak je oblasť za osobou neusporiadaná alebo plná ľudí, ktorí chodia tam a späť, môže to byť veľkým rozptýlením. Súčasťou profesionálneho nastavenia videa je zabezpečiť, aby pohľad za osobou neznižoval konverzáciu.

Týždenný štart nesmie presiahnuť dobu trvania 15 minút. Jedná sa o rýchle informovanie tímu o novinkách a zmenách. Agendu by si mal vždy určiť manažér oddelenia ale zásadne by mala pozostávať zo štyroch častí. Prvá by mala byť neformálna, napríklad upozornenie či má niekto v nasledujúcom týždni, sviatok, narodeniny alebo pracovné výročie. Druhá časť by mala pozostávať z informovania o plnení alebo neplnení KPI a to v prehľade po týždni, mesiaci, štvrtroku a roku. Tretia časť by bolo nastavenie cieľov na ďalší týždeň a posledná štvrtá by mala pozostávať z upozornení na novinky vo firme, alebo na dôležitú komunikáciu, ktorá prebehla v minulom týždni. Je dôležité aby si každý zúčastnený uvedomil, že na Týždennom štarte sa neriešia komplikácie a problémy. Za zápis z tohto stretnutia je zodpovedný organizátor, ktorý tento zápis uchová na zdieľanom úložisku, ku ktorému majú prístup všetci účastníci Týždenného štartu.

Ďalším odporúčaným typom schôdzky by mali byť pravidelné **Tímové mítingy**. Pravidlá pre tieto schôdzky sú hlavne na vedúcich tímov alebo manažérovi oddelenia. Je dôležité aby prebiehali vo virtuálnom prostredí alebo by mali byť všetci fyzicky a nie ako kombinácia fyzického stretnutia s on-line mítingom, pretože ako píše Hill (2020), vedúci nemá miešať osobné stretnutia s virtuálnymi. Naplánované by malo byť v dňoch mimo Fyzický Office,

najideálnejšie stredy alebo štvrtky. Pribeh týchto stretnutí by mal byť raz za 14 dní alebo každý mesiac a schôdzky by mali mať jasnú štruktúru s agendou. Na úvod by mali byť jasne rozdelené role účastníkov mítingu, prípadne tieto role rozdeliť ešte pred začiatkom a zaradiť ich do agendy. Ďalej by mohol prebehnúť určitý druh rituálu, ako opakujúcej sa činnosti, a tento rituál by mal mať pozitívny charakter. Rituály, ako píše Özenç (2021), nám môžu pomôcť objasniť, posilniť a obnoviť účel. Úvodný rituál môže byť buď pracovný, niektorý zamestnanec vyzdvihne úspech, ktorý sa podaril v projekte, alebo spomenie pochvalu, ktorá prišla od klientov v NPS, alebo môže byť neformálny, kedy za v priebehu dvoch až troch minút opíše seriál, ktorý niekto pozerá a tým ho aj poradí svojim kolegom. Každý Tímový míting musí mať vopred danú agendu, ciele a očakávania. Ďalej musí byť zápis, uložený na dostupnom zdieľanom úložisku a prístupný všetkým účastníkom schôdzky a manažmentu. Tým, že sú mítingy plánované on-line autor Burkus (2021) radí ako viesť efektívne virtuálne stretnutie v ôsmich jednoduchých krokoch:

- plánovanie s cieľom;
- pozvať iba správnych ľudí;
- vytvoriť správnu agendu;
- začať schôdzku o desať minút skôr;
- robiť zápis;
- držať sa témy
- na konci spraviť zhrnutie
- odísť ako posledný

Jedným najdôležitejším stretnutím je míting **jeden na jedného** alebo tiež v literatúre označovaný ako 1:1 alebo 121. Tieto stretnutia by mali byť plánované hlavne na fyzické stretnutia a mali by byť v čo najmenšom počte vo virtuálnom prostredí. Táto potreba osobného stretnutia vychádza z dotazníkového šetrenia v ktorom väčšina zamestnancov žiadala a uprednostňovala osobný kontakt s nadriadeným a aj z kvalitatívneho rozhovoru s manažérom, ktorý tiež hlavne uprednostňoval kontakt s podriadenými osobne. Vedúci by si mal tieto stretnutia plánovať minimálne raz za mesiac, nemal by stretnutie odkladať a ukázať zamestnancom, že mu na nich záleží. Tým, ale že je 7% zamestnancom na 100% Home Office, musí byť časť schôdzok jeden na jedného on line. Takéto stretnutie vedúceho a zamestnanca má mať vopred dané pravidlá. Toto stretnutie musí mať tak ako odporúča Hill (2020) nenútený začiatok, vedúci by sa mal na začiatku porozprávať o maličkostiach, ďalej sa má míting zamerať na výsledky, nadhodiť, čo bude hlavnou témou, pozrieť sa na údaje a prehľady. Určite v prípade on-line schôdzky, musí byť zapnuté video aby sa zúčastnení videli, dĺžka by nemala presiahnuť 45 minút, a po ukončení by sa mal poslať zápis na schválenie s cieľmi a úlohami do ďalšieho stretnutia. Samozrejme ciele sú konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a termínované.

Pravidelnými osobnými stretnutiami, sa zabezpečí možnosti stretnúť sa so zamestnancami tvárou v tvár a udržiavaním komunikácie s ľuďmi počas celého týždňa sa zamestnanci vyhýbajú pocitu izolácie. Ak sú však zvyknutí a vyhľadávajú sociálne interakcie ako súčasť práce, môžu sa pri práci na diaľku izolovať od tímu. Ak sa to stane, môžu podniknúť niekoľko opatrení, ako napríklad, porozprávanie sa so svojim nadriadeným, s priateľmi, rodinou a kolegami, ktorí im môžu poskytnúť podporu. Ďalej môžu kontaktovať program pomoci pre zamestnancov alebo zvážiť zmenu svojho pracovného režimu. Pri zmene pracovného režimu, by si mal zamestnanec stanoviť skúšobné obdobie a potom prehodnotiť jeho účinnosť (Cook, 2019, s. 50).

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť má rozloženie zamestnancov do troch pracovných miest a to Praha, Olomouc a časť zamestnancov je na 100% Home Office, odporúča sa aby mal každý tím

a každý vedúci plánované neformálne schôdzky, ktoré sú on-line. Tak to dochádza k spájaniu členov tímov zo všetkých oblastí a obmedzuje sa delenie na mestá. Návrh spočíva v pravidelných virtuálnych kávach ktoré by sa opakovali na týždenne báze a ich dĺžka by bola maximálne 15 minút. Tak ako spomína Burkus (2021) zistilo sa, že virtuálne kávy sú dôležitým nástrojom na budovanie spojenia. Tieto virtuálne kávy, by boli zamerané len na nepracovné neformálne záležitosti. Každý vedúci by to naplánoval buď konkrétne pre svoj tím s dobrovoľnou účasťou alebo s možnosťou pripojenia sa pre ktoréhokoľvek zamestnanca v rámci verbálneho stretnutia. Odkaz na virtuálnu kávu je možné zdieľať cez pracovný kalendár a upozorniť na stretnutie je možné cez pravidelnú firemnú komunikáciu. Neformálne stretnutia v on-line prostredí podporujú socializáciu, zapojenie a dôveru zamestnancov.

### **Prehľad o práci zamestnancov**

Meranie produktivity zamestnancov v podnikoch je kľúčové pre pochopenie problémových oblastí a poskytovanie požadovanej podpory zamestnancom. Meranie produktivity pomáha pochopiť, ako je prevádzková produktivita v reálnom čase a na základe toho robí rozhodnutia. Pomáha tiež posúdiť efektivitu a schopnosti zamestnancov, na základe ktorých môže manažment rozdávať úlohy a zodpovednosti. Vyžaduje sa aj meranie produktivity, pretože odhaľuje problémové oblasti v systéme a manažéri môžu vykonávať zmeny na základe výsledku. Prehľad o práci zamestnancov pomáha organizácii plne využívať svoje zdroje na dosiahnutie spokojnosti zákazníkov. Produktivita je mierou efektívnosti rôznych zdrojov. Je to pomer medzi výstupným objemom a vstupným objemom. Produktivita na pracovisku je mierou efektívnosti výrobného vstupu na dosiahnutie požadovanej úrovne výstupu. Zamestnávateľ meria produktivitu zamestnancov tým, že kontroluje, koľko práce robí a ako efektívne ju robí. Kvalita a kvantita práce sú rovnako dôležité na posúdenie produktivity výrobných jednotiek. Každá spoločnosť má svoj spôsob merania produktivity.

Jedným z výstupov dotazníkového šetrenia bolo, že zamestnanci nemajú prehľad o vykonávaní práce svojich kolegov. V kvalitatívnom rozhovore to spomínal aj manažér oddelenia. Sám navrhoval report, ktorý by ukázal zamestnancom akú majú produktivitu. Návrh na úpravu zmeny spočíva v dvoch častiach. Jednalo by sa o on-line aktuálny report, v ktorom by mali zamestnanci prehľad o počte zamestnancov na smene, koľko zamestnancov má aký typ smeny, počte prijatých hovorov, počte volaných hovorov, počte založených prípadov v aktuálnom dni a zároveň by sa zobrazovali mesačné štatistiky pozostávajúce z odpracovaných hodín, produktivity zamestnancov, počet prijatých hovorov, počet volaných hovorov, počet založených prípadov a to všetko na zamestnanca. Tento report by bol pre skupinu zamestnancov Front Office a návrh je v Prílohe č. 7 Návrh reportu. Pre skupinu Back Office a Administratívu pozostáva návrh z informovania o uskutočnenej práci na tímových mítingoch. Každý zamestnanec by mal v priebehu 5 minút informovať svojich kolegov, o projektoch na ktorých pracuje, koľko spracoval agendy, koľko mu ešte chýba, prípadne požiadať o pomoc s pracovnou agendou. Mal by predstaviť svoje plány a čo prípadne by chcel zmeniť. Zadať návrhy na zmeny a inovácie. Týmto získavajú zamestnanci prehľad o vykonávaných činnostiach svojich kolegov a majú väčšiu možnosť ovplyvniť plnenie cieľov firmy.

### **Dôvera**

Nastavením pravidelných reportov a reportovaním o vykonávaní práce, môže vzniknúť pocit zamestnancov s mikromanažmentom zo strany vedúceho, čo spomínal aj manažér v rozhovore. Preto je dôležité aby sa v spoločnosti XY spolu s ostatnými návrhmi pracovalo aj na dôvere. Tak ako píše Janene-Nelson (2020) úspešný tím ťaží z pocitu osobnej zodpovednosti pri práci na rovnakom mieste s vedomím, že ostatní splnia svoje záväzky. Dôvera, ktorú takáto spoľahlivosť vytvára, posilňuje tím ako celok.

Mnohí zamestnanci si užívajú flexibilitu a väčší pocit nezávislosti a kontroly v hybridnom prostredí, hybridná práca by sa mala stať normou, najlepšou praxou, pretože hybridná práca v konečnom dôsledku vedie k zlepšeniu produktivity a dokonca aj finančných výsledkov. Pri zavádzaní hybridného pracovného prostredia vzniká úplne nová éra manažmentu. Spôsob, akým sa zamestnávateľ vysporiada s nevyhnutnými a v mnohých ohľadoch len zdravými každodennými konfliktmi, spočíva v budovaní kultúry dôvery. Keď zamestnanci cítia, že sú schopní otvorene hovoriť o svojich obavách, viesť skutočný rozhovor o svojej osobnej situácii, potom vždy existuje možnosť vyhnúť sa formálnym procesom, disciplinárnym opatreniam a súdom. Hybridná práca vystavuje zamestnancov tlaku, lebo je menej osobného kontaktu. Ľudia, ktorí sú len v kancelárii a mimo nej, sa môžu cítiť izolovaní a oddelení od tých, ktorí sú spolu, komunikujú a zdieľajú svoje skúsenosti každý deň. V spoločnosti XY určite hybridné prostredie nezmizne a preto musí každý manažér vytvárať príležitosti na konverzácie ako súčasť rutín, digitálne a aj osobne.

Riešenie dôvery a nastavenie pravidiel je hlavne z dôvodu, ktorý je uvedený v teoretickej časti práce a tak ako píše Burkus (2021) v kontexte vedenia vzdialeného tímu, alebo akéhokoľvek tímu, budovanie dôvery znamená vytváranie príležitostí pre jednotlivcov, aby sa cítili dôveryhodní a konali dôveryhodným spôsobom. Lídri by sa mali snažiť vytvoriť tieto príležitosti najskôr v malom meradle s vedomím, že sa časom rozšíria do väčšieho pocitu dôvery, keď tím bude pokračovať v spolupráci.

Manažéri by mali zabezpečiť existenciu neformálnych systémov na včasné zachytenie sťažností a riešenie konfliktov prostredníctvom metód ako mediácia, neformálne stretnutia, vytvorenie bezpečného priestoru pre komunikáciu a neutrálne hodnotenie.

## 4 Záver

V súčasnej dobe si veľa spoločností prešlo zmenou, ktorú museli uskutočniť v priebehu krátkej chvíle a v krátkej dobe boli donútení prejsť na zmenu pracovného prostredia väčšiny svojich zamestnancov. Na začiatok musia manažéri pochopiť faktory, ktoré môžu spôsobiť, že práca na diaľku bude mimoriadne náročná. V opačnom prípade môžu vysokovýkonní zamestnanci zaznamenať pokles pracovného výkonu a angažovanosti, keď začnú pracovať na diaľku. Pracovný čas je čoraz flexibilnejší. Sofistikovanosť dnešnej technológie znamená, že podniky už nie sú pri riadení svojej pracovnej sily obmedzené na konkrétne geografické lokality. Technológia je primárnym prostriedkom flexibilnej a vzdialenej práce, ktorá zamestnancom umožňuje meniť miesta, z ktorých pracujú. Ďalším dôvodom popularity práce na diaľku je, že oslovuje mladších aj starších zamestnancov rovnako. Zamestnanci oceňujú organizačné štruktúry, v ktorých môžu spolupracovať, inovovať a byť najefektívnejší. Momentálne prebieha trend vytvárania vzdialených tímov a čoraz viac spoločností ponúka svojim zamestnancom možnosť pracovať na diaľku.

Cieľom práce bolo navrhnúť pravidlá a nastavenia riadenia zamestnancov na diaľku alebo v hybridnom pracovnom prostredí, ktoré by viedli ku zlepšeniu spokojnosti zamestnancov a zvýšeniu efektivity práce. Jednalo sa aj o zodpovedanie hlavnej otázky V0 Ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov v hybridnom prostredí. Dielčimi cieľmi a aj pod otázkami šetrenia bolo zistenie V1 Či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office, V2 Či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office, V3 Či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office a v poslednom rade zodpovedanie pod otázky V4 Aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie. Toto sa dosiahlo za pomoci dotazníkového šetrenia. Práca vznikla na základe potreby si vo firme kvalitnejšie zadefinovať procesy a postupy, ktoré by uľahčili prácu zamestnancom a vedúcim jednotlivých oddelení, aby manažéri spoločnosti dokázali lepšie pracovať s ľudským potenciálom svojich podradených vo virtuálnom prostredí a zároveň v dvoch pobočkách.

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že väčšina zamestnancov uprednostňuje osobný kontakt a to nie len medzi sebou ale aj s nadriadeným a ako budúce pracovné prostredia vidia kombináciu Home Office a Fyzického Office alebo aj označované hybridné prostredie. Osman (2021) píše, že prácu je možné vykonávať z hlavnej kancelárie (t. j. primárne miesto organizácie), z flexibilných miest (ako sú zdieľané pracovné priestory alebo spoločné priestory), zo satelitných kancelárií (čo sú kancelárie vlastnené organizáciou, ktoré sú zvyčajne menšie na veľkosť ako hlavná kancelária), z domu alebo odkiaľkoľvek na svete. Medzi týmito miestami nie sú žiadne pevné hranice, ale byť úplne na mieste znamená pracovať v hlavnej kancelárii a byť úplne vzdialený znamená pracovať odkiaľkoľvek. A hybridná práca je niekde uprostred, prekrýva sa s viacerými miestami a zahŕňa kombináciu práce vykonávanej na mieste a práce vykonávanej na diaľku.

Firma už momentálne navrhla určitý spôsob hybridnej práce a pravidlá, tento návrh ale nepočíta so zameraním na prácu s ľuďmi v rôznych pobočkách a na rôznych miestach vykonávania práce. Počíta iba s Home Office a Fyzickým Office. Spoločnosť XY je rozdelená na tri pracovné miesta a to Praha, Olomouc a Home Office. Rozdelenie zamestnancov podľa pracovného miesta je 48% Praha, 45% Olomouc a 7% zamestnancov pracuje na 100% Home Office. O to viac sa sťažuje pre vedúcich riadenie zamestnancov, keď že pracovné miesta nie sú rozdelené podľa divízií, ale podľa toho kde sa podarilo uskutočniť nábor kvalitných ľudí. 7% zamestnancov pracuje na 100% Home Office a to z dôvodu presťahovania sa na vzdialenejšie miesta bydliska od kancelárii počas pandémie alebo boli títo zamestnanci už v minulosti nabratí na Home Office z dôvodu výberového konania. Návrhy na prácu v takomto

prostredí počíta a nezameriava sa len na hybridné prostredie ale aj na cestovanie a kontakt zamestnancov medzi pobočkami.

Podmienky a technické vybavenie spoločnosť XY má dostatočné nie len na hybridné pracovné prostredie ale ako si myslí aj relatívne veľké množstvo zamestnancov, majú aj dostatočné podmienky na prácu 100% Home Office. Zamestnancom určite nechýba počítač, len 10% z nich chýba priestor na prácu na Home Office, 30% chýba pracovný stôl a kancelárska stolička, 60% zamestnancov nemá dva monitory, čo uľahčuje prácu a čo poskytuje Fyzický Office. 55% zamestnancom by umožnilo alebo uľahčilo prácu na Home Office a to 14% druhý monitor, 14% vôbec nejaký monitor, 9% pracovný priestor a 18% pracovný stôl. Spoločnosť XY môže zamestnancom zapožičať, druhý monitor priamo z Fyzického Office. Na túto činnosť podľa potvrdenie z oddelenia IT sú vyhradené monitory v celkovom počte 25 kusov. Na vyriešenie pracovného stolu v Home Office je možný nedaňový jednorazový príspevok v hodnote 3 000,- Kč, čo by sa na celú firmu pohybovalo jednorazovým nákladom 600 000,-Kč alebo priamo zredukovať množstvo stolov na Fyzickom Office a zapožičať ich zamestnancom, ktorí by chceli využívať Home Office. Vnímanie technických výpadkov je rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office a táto časť zamestnancov veľmi netrúpi. Dotazník ale ukázal, že na Home Office sú zamestnanci samostatnejší a dokážu si s komplikáciami poradiť sami, prípadne využiť dostupné informácie na zvládanie situácie. S touto informáciou môžu pracovať vedúci oddelení a hlavne IT oddelenie, ktoré poskytuje túto pomoc v rámci celej firmy.

Na prácu v hybridnom prostredí je dôležitý dostatočný kontakt s nadriadeným. Zamestnanci vnímajú rozdiely a sami si kontakt vyžadujú. V dotazníkovom šetrení sa len 50% zamestnancov vyjadrilo kladne k dostatočnej spätnej väzbe a v kontakte s nadriadeným. Návrh na riešenie ukazuje kaskádu mítingov, spôsob ich vedenia a ich dôležitosť. Návrh pre spoločnosť XY v rámci stretnutí spočíva v kaskáde mítingov a jednoduchých pravidiel. Schôdzky musia byť rozdelené na formálne, neformálne, tímové a osobné alebo tiež nazývané 1:1. Tým, že sa zamestnanci spoločnosti nachádzajú na troch rôznych pracovných miestach a to Praha, Olomouc a Home Office, je dôležité si uvedomiť, že je malá pravdepodobnosť, kedy nastane stav, že budú všetci zamestnanci tímu alebo oddelenia na jednom mieste a v jednom čase.

Návrh a odporúčanie bude predané v spoločnosti XY aby manažment mohol nastaviť pravidlá práce v hybridnom prostredí a dokázal kvalitnejšie riadiť svojich zamestnancov na diaľku a to nie len ak pracujú na Home Office ale aj keď pracujú na iných miestach ako je centrála v Prahe.

Je dôležité sa pozrieť na dnešné zmeny v pracovnom prostredí a zvážiť mnohé scenáre, ktorým môžu zamestnanci čeliť najmä tí, ktorí majú ohrozené financie alebo sa o musia starať rodiny, môže sa predpokladať, že niektorí pracovníci majú problémy s výkonom na rovnakej úrovni, sociálnym kontaktom, kontaktom s nadriadeným, respektíve prinajmenšom zaznamenávajú určité zmeny a tieto zmeny by mohli vytvoriť negatívnu špirálu v ktorých nedôvera manažérov vedie k mikromanažmentu, ktorý potom vedie k poklesu motivácie zamestnancov, čo ďalej zhoršuje produktivitu a dôveru. Práca, ktorú ľudia vykonávajú, zahŕňa rôzne úrovne interakcie medzi pracovníkmi ako aj rôzne druhy očakávaných výsledkov. Hybridné pracovisko alebo hybridná kancelária je flexibilný model pracoviska, ktorý je navrhnutý tak, aby podporoval distribuovanú pracovnú silu pracovníkov v kancelárii aj vzdialených pracovníkov. Model hybridného pracoviska poskytuje pracovníkom flexibilitu pracovať kdekoľvek, kde sú najproduktívnejší, v kancelárii, zo vzdialeného miesta (najmä práca z domu) alebo kombináciou oboch. Okrem kľúčových kritérií kombinácie pracovníkov v kancelárii a na diaľku sú najdôležitejšími piliermi hybridného pracoviska flexibilita a podpora. Navrhnutý spôsob hybridného pracoviska má tri veľmi dôležité rozdiely od práce na diaľku v minulosti. A to myslí sa na zamestnancov na všetkých pracovných miestach, osobný kontakt je plánovaný vopred a je veľká snaha o zlepšenie kontaktu a dostupnosti nadriadeného.



# Literatúra

## Primárne zdroje

AFFLERBACH, T. *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations*. Cham: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-34300-2.

AGARVAL, A. et al. *Total Quality Management*. Boca Raton: CRC Press, 2021. ISBN 978-1-003-05315-6.

ALLEN, J. A. REED, K. M. *Suddenly Hybrid*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2022. ISBN 9781119831099.

ARMSTRONG, M. *How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills 11th Edition*. Londýn: Kogan Page, 2021. ISBN13 9781789668322.

BARTOLUCCI, F. et al. *Statistical Analysis of Questionnaires a Unified Approach Based on R and Stata*. Abingdon: Taylor and Francis, 2016. ISBN13 978-1 -4665-6850-1.

BEATTY, P. C. et al. *Advances in Questionnaire Design, Development, Evaluation, and Testing*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2019. ISBN 9781119263623.

BRACE, I. *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research, 4th edition*. London: Kogan Page, 2018. ISBN13 978-0749481971.

BURKUS, D. *Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams*. New York: Houghton Mifflin Harcour, 2021. ISBN 9780358533382.

CAMPBELL, A. *Agile Leadership Secret Practices and Tips for Successful Agile Leader*. Seattle: Amazon Digital Service, 2021. ISBN 9798597819679.

COOK, S. *Making a Success of Managing and Working Remotely*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing Ltd, 2019. ISBN 978-1 -78778-130-6.

CORNWALL, R. J. SCARBOROUGH, M. N. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management 8th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN13 978-1 -292-09486-1.

DAIM, U. T. *Innovation Management in theIntelligent World Cases and Tools*. Cham: Springer, 2020. ISBN 978-3 -030-58301-9.

DEMBO, M. H. SELI, H. *Motivation and Learning Strategies for College Success A Focus on Self-Regulated Learning 6th Edition*. New York: Routlege, 2020. ISBN 978-0-429-40071-1.

HACKETT, P. *Manage to Engage*. Hoboken: John Wiley and Sons, 2021. ISBN 978-1-119-77389-4.

HILL, R. *Remote Ability: 12 Tactics to Manage the Culture of Your Suddenly Remote Team*. New York: Russ Hill, 2020. ISBN13 978-1-73633-740-0.

HUMBLE, S. *Quantitative Analysis Of Questionnaires*. Abingdon: Taylor and Francis, 2020. ISBN 978-0-429-40046-9.

JANENE-NELSON, K. SUTHERLAND, L. *Work Together Anywhere: A Handbook on Working Remotely Successfully for Individuals, Teams, and Managers*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2020. ISBN 978-1-119-74524-2.

JÄRVINEN, T. *Strategic Cultural Center Management*. New York: Routledge, 2021. ISBN 978-1-003-05213-5.

KESAVAN, P. *Enablers of Organisational Learning, Knowledge Management, and Innovation*. Singapur: Springer Nature, 2021. ISBN 978-981-15-9793-0.

KHANNA, V. K. *Leading and Motivating Global Teams*. Boca Raton: Taylor and Francis, 2017. ISBN13 978-1-4987-8474-0.

LAKER, B. et al. *How to monitor remote workers — ethically*. Cambridge: MIT Sloan School of Management, 2020. ISSN 1532-9194.

MALLORY, R. E. *Lean System Management for Leaders A New Performance Management Toolset*. New York: Routledge, 2018. ISBN13 978-1-351-05951-0.

MANN, R. *Navigating the New Normal*. New York: Momentum Press, 2021. ISBN13 978-1-63742-021-8.

MIYAMOTO, M. *The new Japanese Firm as a Hybrid Organization*. Singapore: Springer, 2018. ISBN: 978-981-10-8851-3.

### **Odborné knihy a časopisy**

OSMAN, H. *Hybrid Work Management*. Seattle: Amazon, 2021. ISBN13 979-8491346356.

ÖZENÇ, K. FAJARDO, G. *Rituals for Virtual Meetings Creative Ways to Engage People and Strengthen Relationships*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2021. ISBN 9781119756019.

PRESTI, C. *Integrating Performance and Risk in a Management Control System*. Cham: Springer, 2021. ISBN 978-3-030-87082-9.

ROBBINS, P. S. COULTER, M. *Management, 4th edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2018. ISBN13 978-1-292-21583-9.

ROTHAERMEL, F. T. *Strategic Management 5th edition*. New York: McGraw-Hill Education, 2021. ISBN 978-1-260-57123-3.

SCHNELLBÄCHER, W. WEISE, D. *Jumpstart to Digital Procurement Pushing the Value Envelope in a New Age*. Cham: Springer, 2020. ISBN 978-3 -030-51984-1.

SIEBENBROCK, H. *Fair Management*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2021. ISBN 978-3-8288-7621-7.

ST-HILAIRE, W. A. *Applied Managing for Entrepreneurship*. Burlington: Apple Academic Press, 2021. ISBN-13 978-1-00303-437-7.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K. *Management Theory, Innovation and Organisation: A Model of Managerial Competencies*. New York: Routledge, 2021. ISBN 978-1 -003-05712-3.

WYSOCKI, K. R. *Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme, Hybrid 8th Edition*. Indianapolis: John Wiley and Sons, 2019. ISBN 978-1-119-56278-8.

### **Internetové zdroje**

DUNBAR, R . I . M . *Breaking Bread: The Functions of Social Eating [online]*. Open Access: Adaptive Human Behavior and Physiology 3 , 2017 [cit. 2021-12-15]. 198–211 s . Dostupné z WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s40750-017-0061-4 #rightslink>>.

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1 Otázky dotazníkového šetrenia .....	V
Príloha č. 2 Organizačná štruktúra .....	IX
Príloha č. 3 Štatistika dotazníkového šetrenia.....	IX
Príloha č. 4 Rozhovor s Operations Manažérom.....	XXI
Príloha č. 5 Produktivita zamestnancov .....	XXIII
Príloha č. 6 Cestovné náklady .....	XXIV
Príloha č. 7 Návrh reportu .....	XXV

Príloha č. 1 Otázky dotazníkového šetrenia

**1. modul - Oddelenie**

**Otázka č. 1 - Som z oddelenia.**

- Financie
- Home
- Medical
- Project and Product
- IT
- NTW
- HR
- Sales
- Kvalita
- Development

**Otázka č. 2 - Som vedúci/a zamestnancov.**

- Áno
- Nie

**2. modul – Home Office**

**Pod modul - Podmienky pre prácu Home Office**

**Otázka č. 3 - Máte dostatočné podmienky na prácu Home Office**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 4 - Máte počítač**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 5 - Máte priestor na prácu Home Office**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 6 - Máte pracovný stôl**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 7 - Máte kancelársku stoličku**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 8 - Máte dva monitory**

- Áno
- Nie

**Otázka č. 9 - Čo vám chýba na prácu Home Office**

- Voľný komentár

**Pod modul - Či ste počas práce Home Office mali problémy s**

**Otázka č. 10 – Internet**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Otázka č. 11 - Pripojenie do práce cez VPN**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Otázka č. 12 - Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Otázka č. 13 - Využili ste IT podporu počas Home Office**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami**

**Otázka č. 14 - Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Home Office**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

**Otázka č. 15 - Moju prácu je možné vykonávať na Home Office**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

**Otázka č. 16 - Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

### **Pod modul - Manažovanie zamestnanca**

#### **Otázka č. 17 - Vedúci mi poskytoval dostatočnú spätnú väzbu**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

#### **Otázka č. 18 - Vedúci bol dostupný vždy podľa potreby**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

#### **Otázka č. 19 - Vedúci komunikoval dostatočne**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

### **3. modul – Fyzický Office**

#### **Pod modul - Podmienky pre prácu Fyzického Office**

#### **Otázka č. 20 - Máte dostatočné podmienky na prácu Fyzického Office**

- Áno
- Nie

#### **Otázka č. 21 - Máte vlastný pracovný stôl**

- Áno
- Nie

#### **Otázka č. 22 - Čo vám chýba na prácu Fyzického Office**

- Voľný komentár

#### **Pod modul - Či ste počas práce Fyzického Office mali problémy s:**

#### **Otázka č. 23 – Internet**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

#### **Otázka č. 24 - Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Otázka č. 25 - Využili ste IT podporu počas Fyzického Office**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami**

**Otázka č. 26 - Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Fyzického Office**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

**Otázka č. 27 - Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia**

- Súhlasím
- Čiastočne súhlasím
- Čiastočne nesúhlasím
- Nesúhlasím

**3. modul – Všeobecné**

**Otázka č. 28 – Uprednostňovanie kontaktu s kolegami (zoraďte podľa priorít)**

- Osobný
- Telefónny
- E-mailový
- Chat
- Videohovor

**Otázka č. 29 – Uprednostňovanie kontaktu s nadriadeným (zoraďte podľa priorít)**

- Osobný
- Telefónny
- E-mailový
- Chat
- Videohovor

**Otázka č. 30 - Ako by ste chceli pracovať v budúcnosti**

- Kompletne Fyzický Office
- Väčšinu dní v mesiaci Fyzický Office
- Pol mesiaca na Home Office
- Väčšinu dní v mesiaci Home Office
- Kompletne Home Office

**Otázka č. 31 - Vykazovanie produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

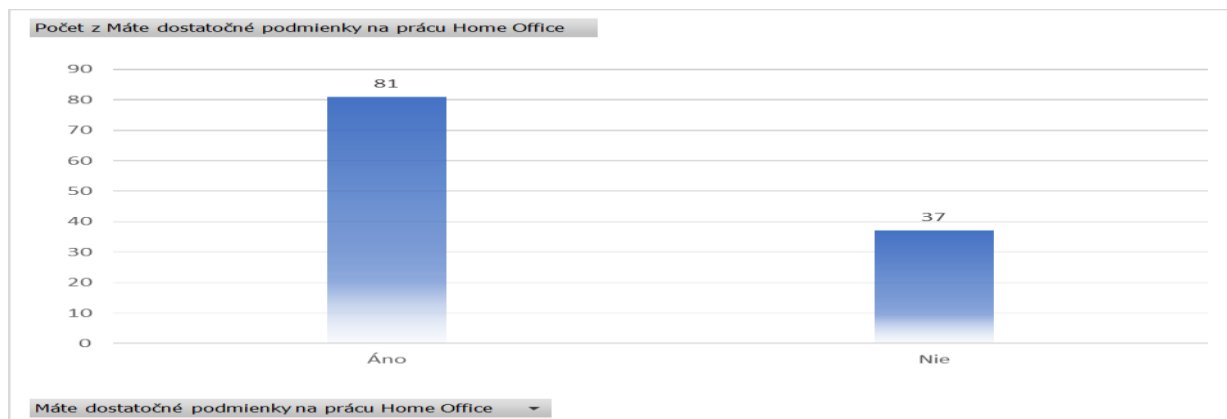




## 2. modul – Home Office

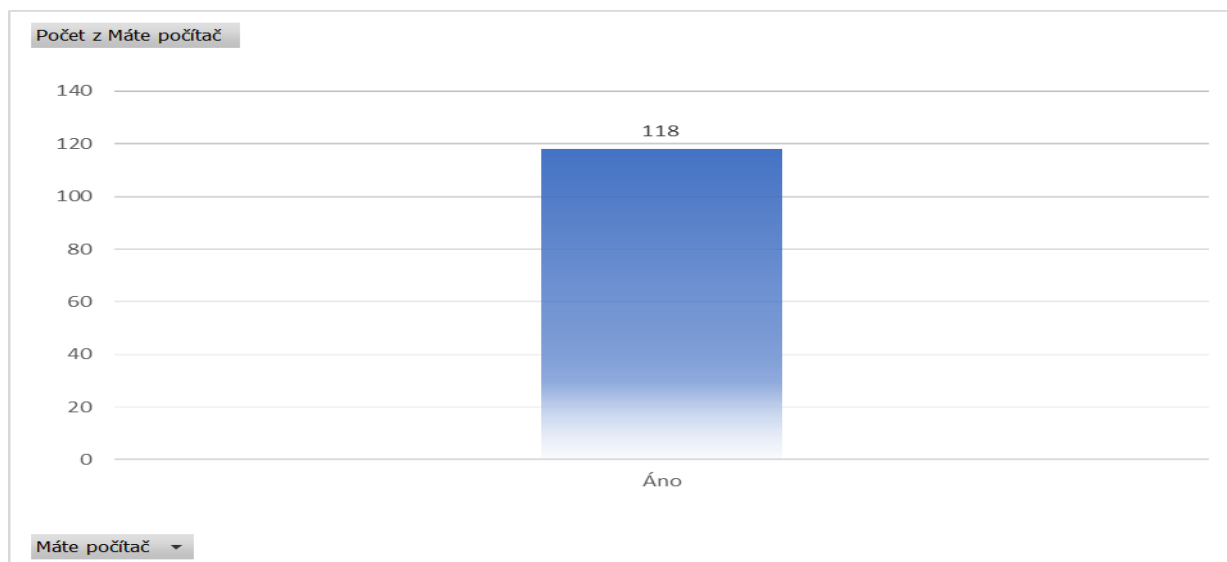
### Pod modul - Podmienky pre prácu Home Office

Graf č. 3 – Počet z Máte dostatočné podmienky na prácu Home Office



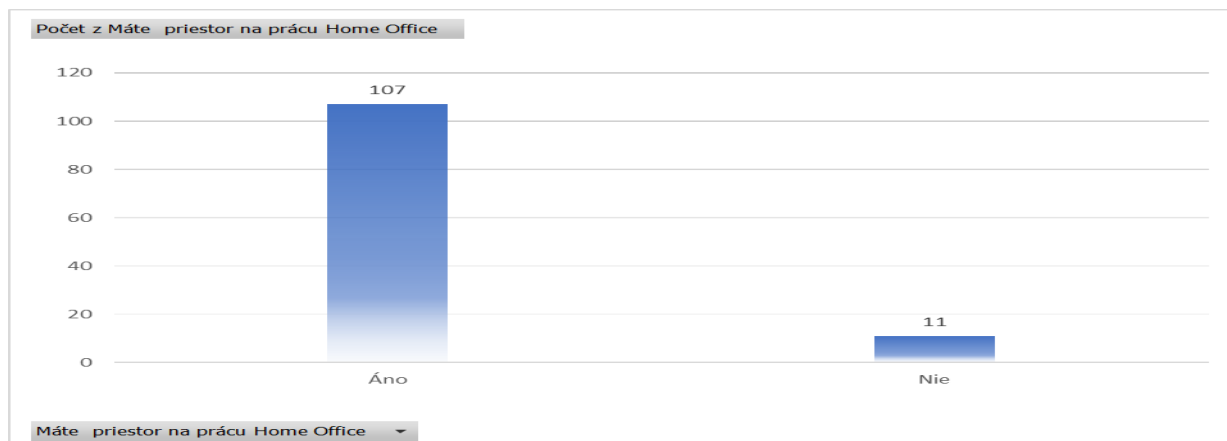
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 4 – Máte počítač



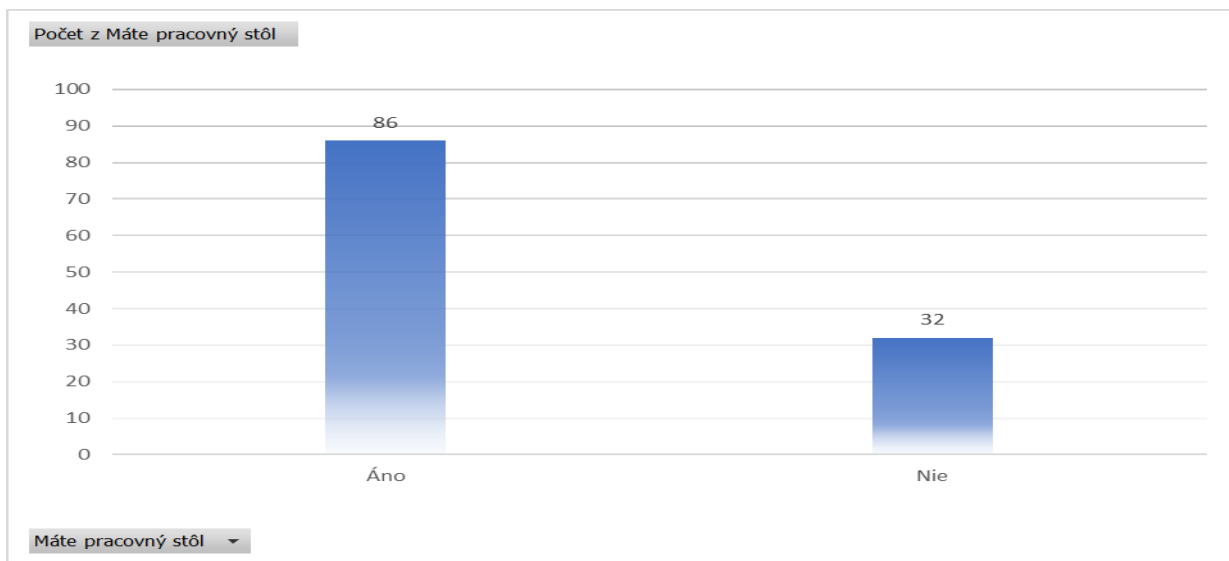
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 5 – Máte priestor na prácu Home Office



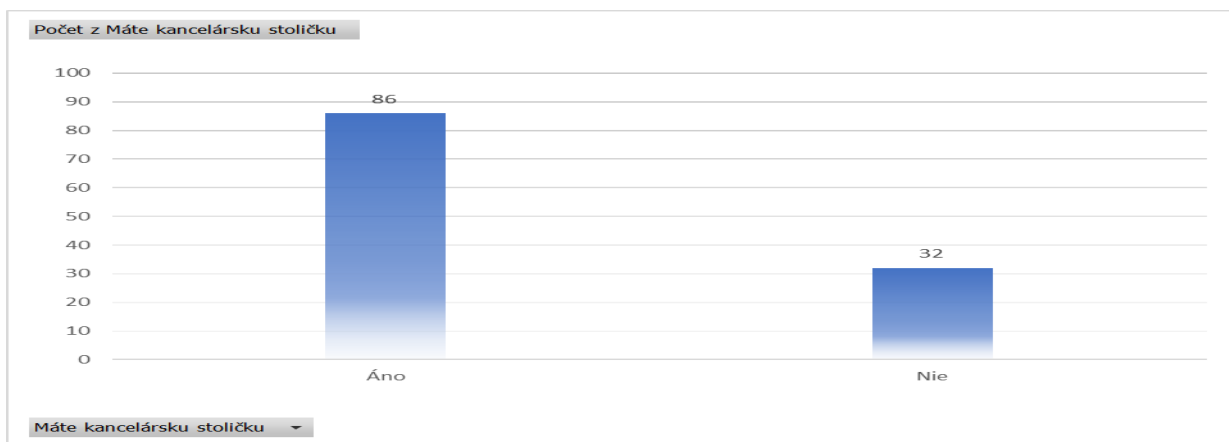
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 6 – Máte pracovný stôl



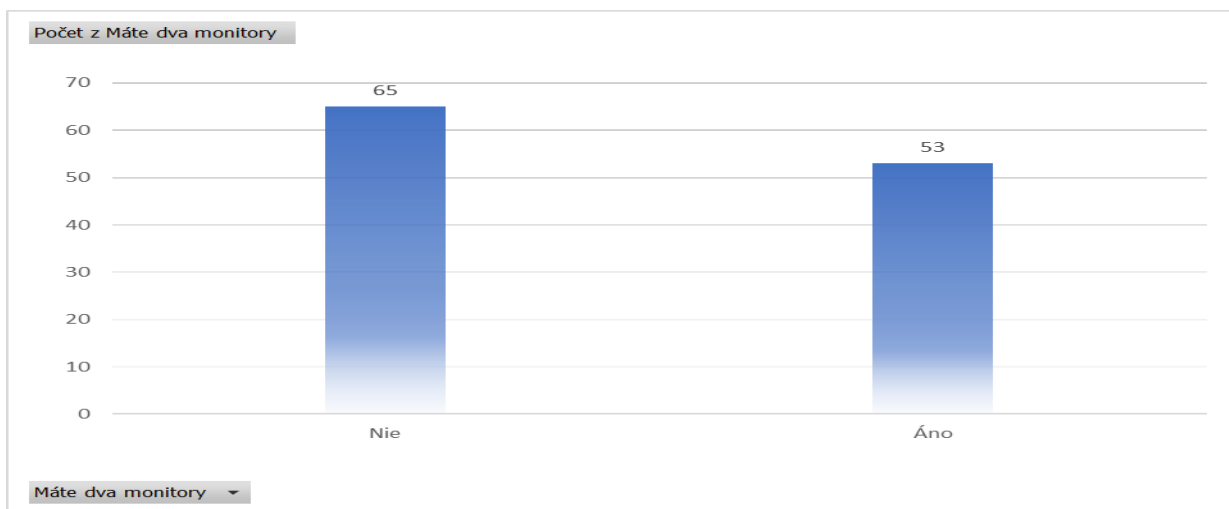
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 7 – Máte kancelársku stoličku



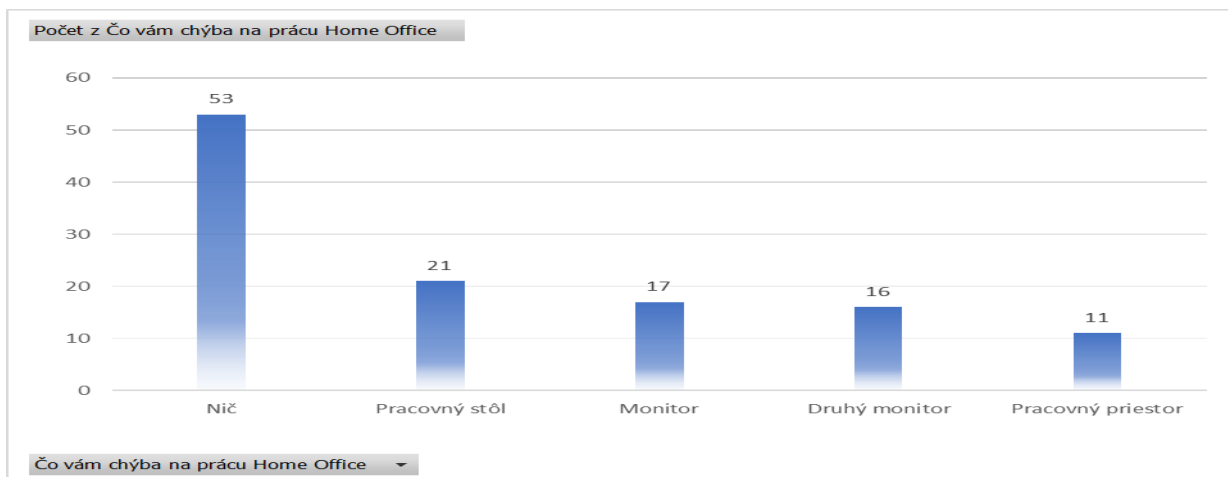
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 8 – Máte dva monitory



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

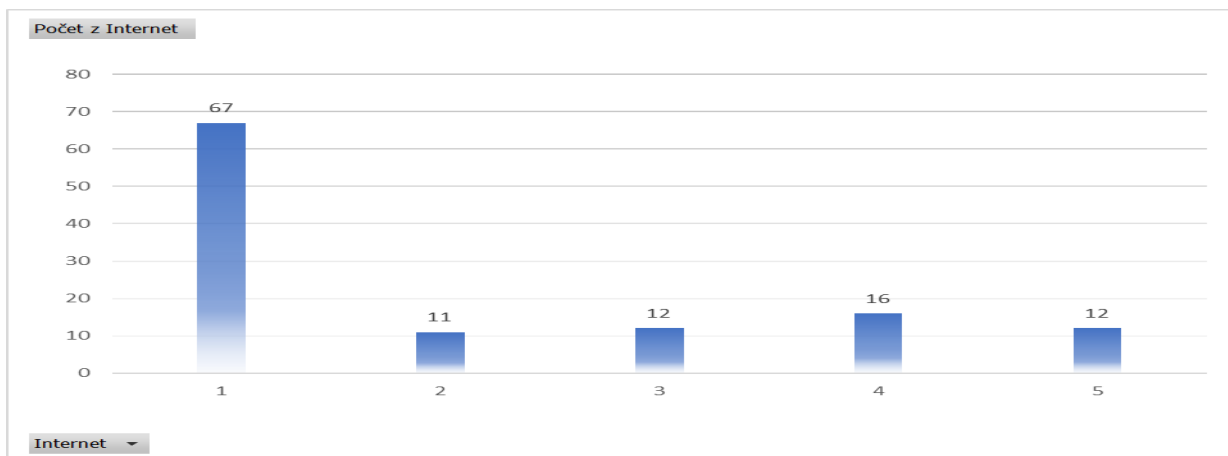
Graf č. 9 – Čo vám chýba na prácu Home Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

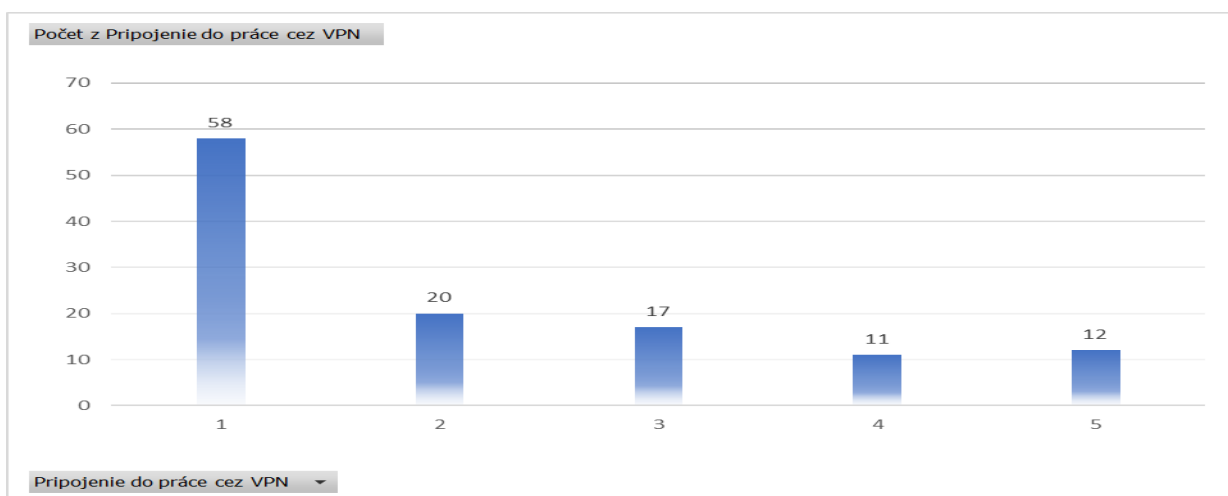
Pod modul - Či ste počas práce Home Office mali problémy s:

Graf č. 10 – Internet



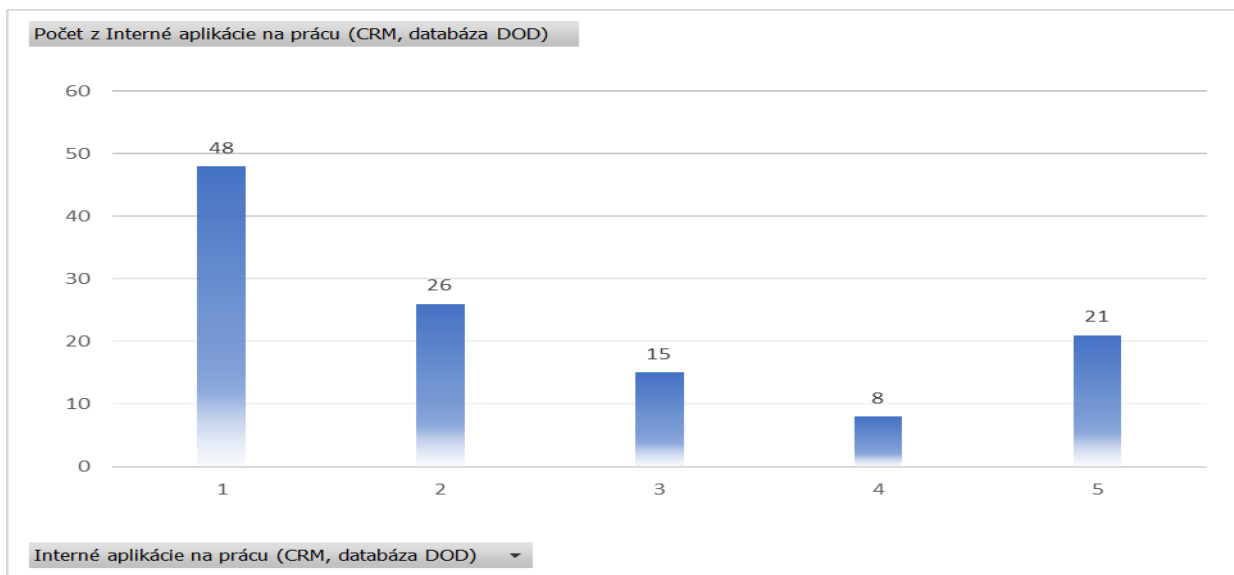
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 11 – Pripojenie do práce cez VPN



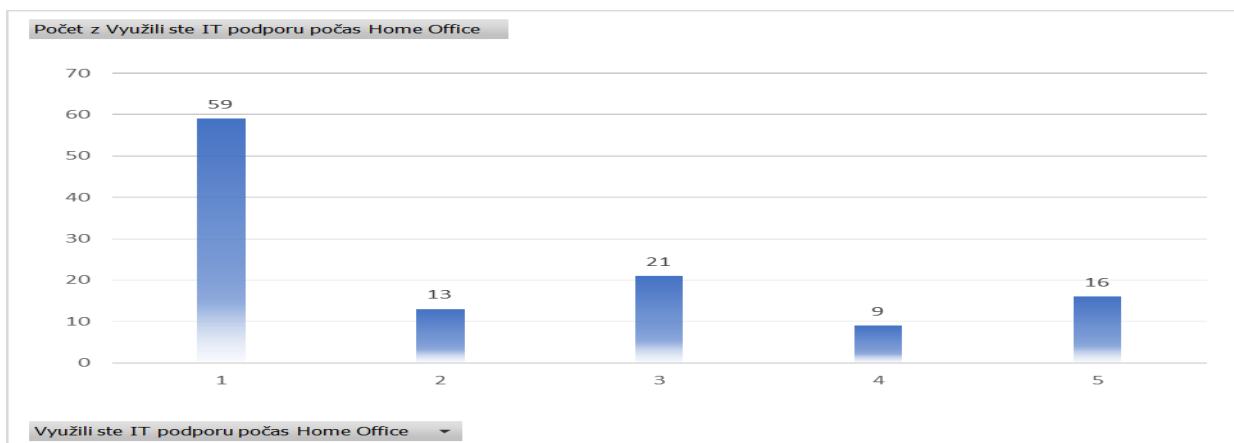
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 12 – Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

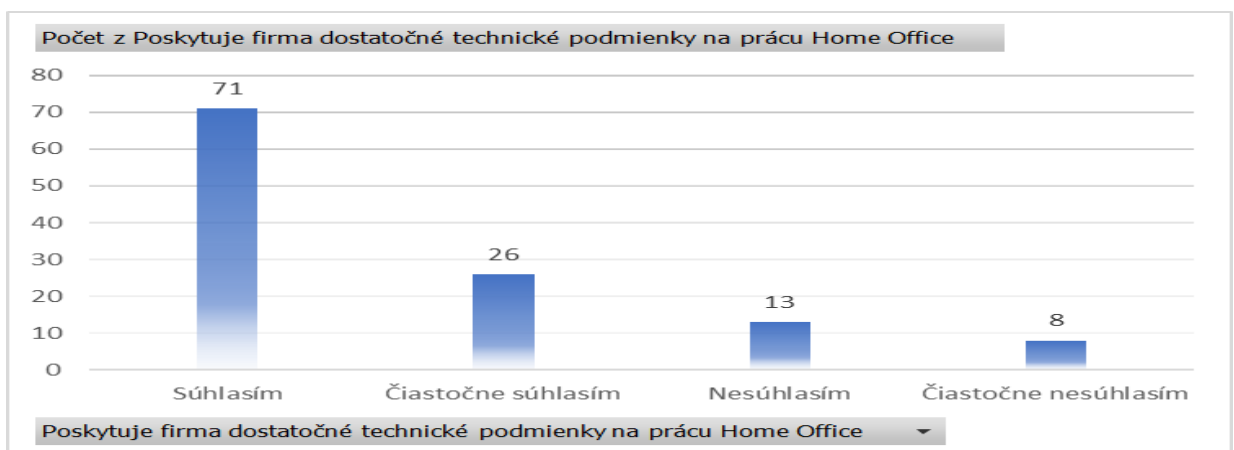
Graf č. 13 – Využili ste IT podporu počas Home Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

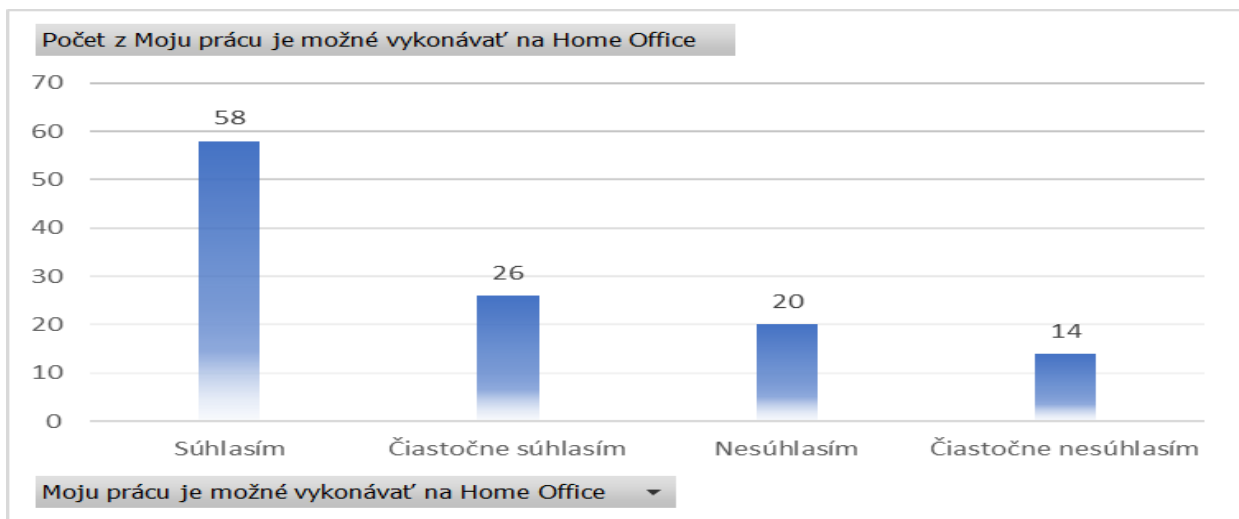
Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami

Graf č. 14 – Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Home Office



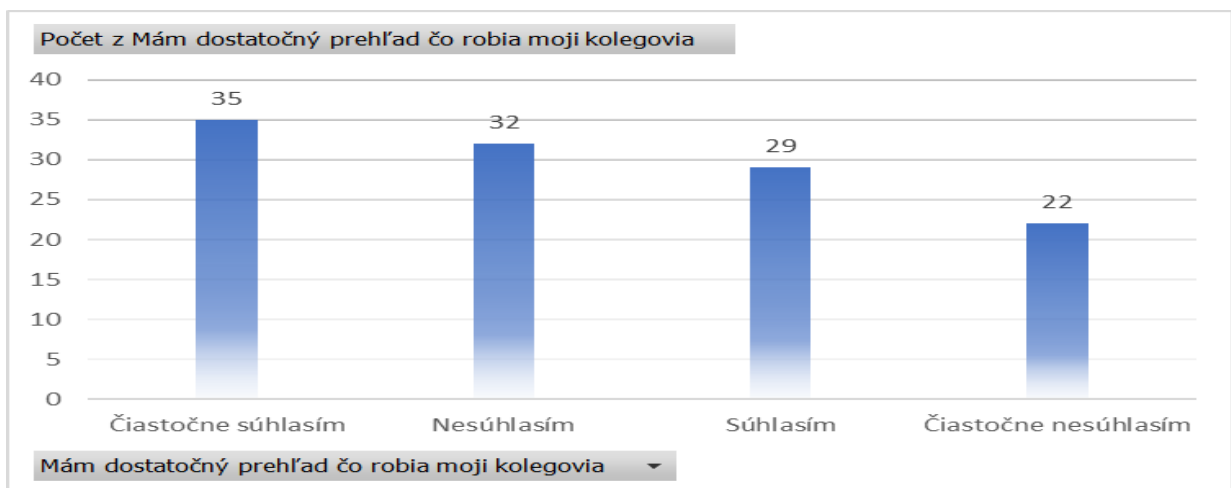
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 15 – Moju prácu je možné vykonávať na Home Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

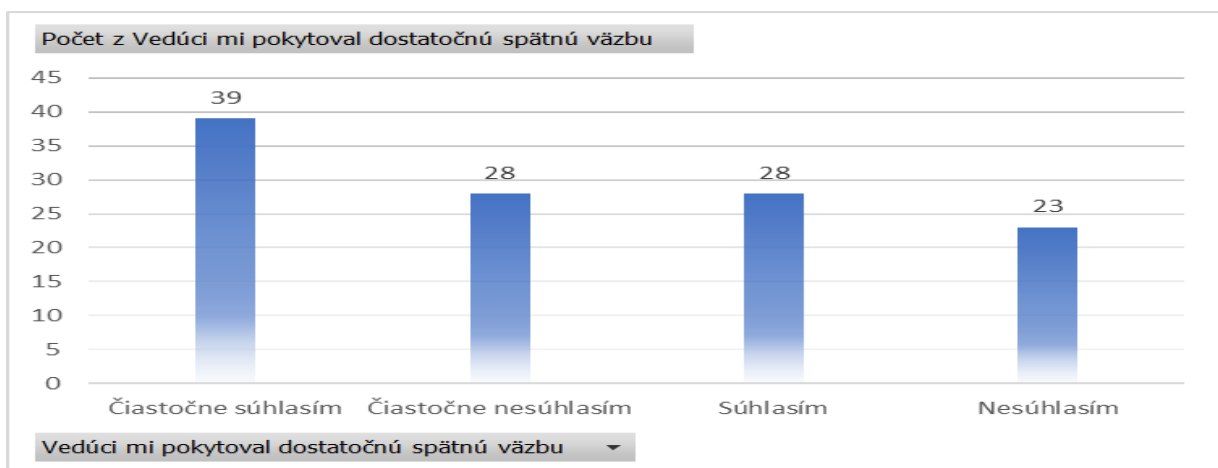
Graf č. 16 – Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

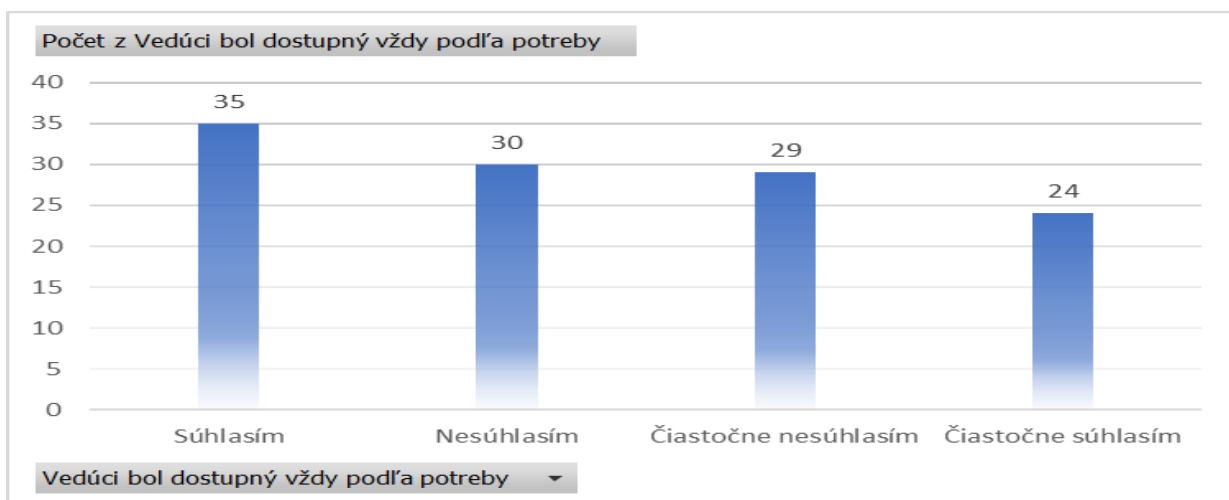
Pod modul - Manažovanie zamestnanca

Graf č. 17 – Vedúci mi poskytoval dostatočnú spätnú väzbu



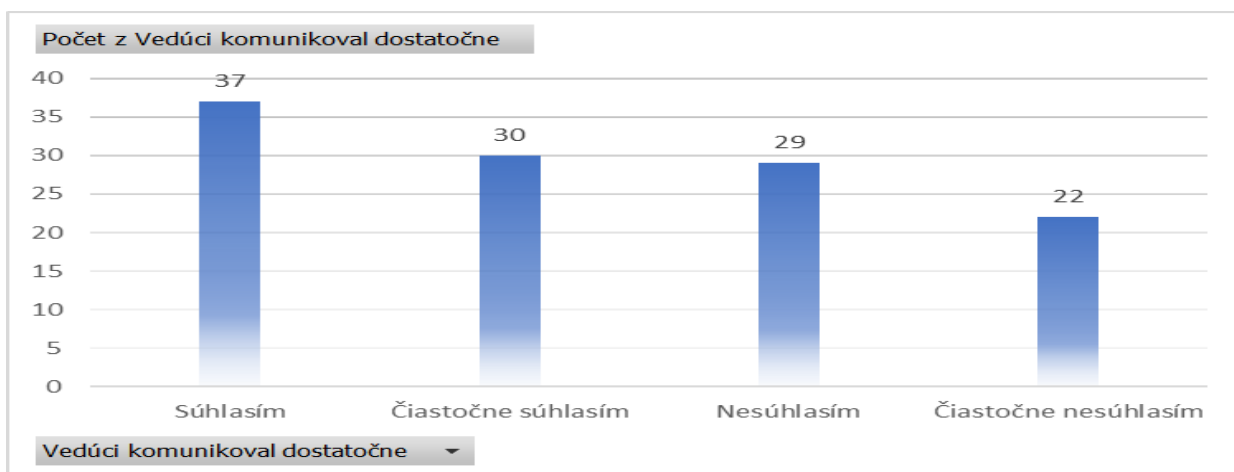
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 18 – Vedúci bol dostupný vždy podľa potreby



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 19 – Vedúci komunikoval dostatočne

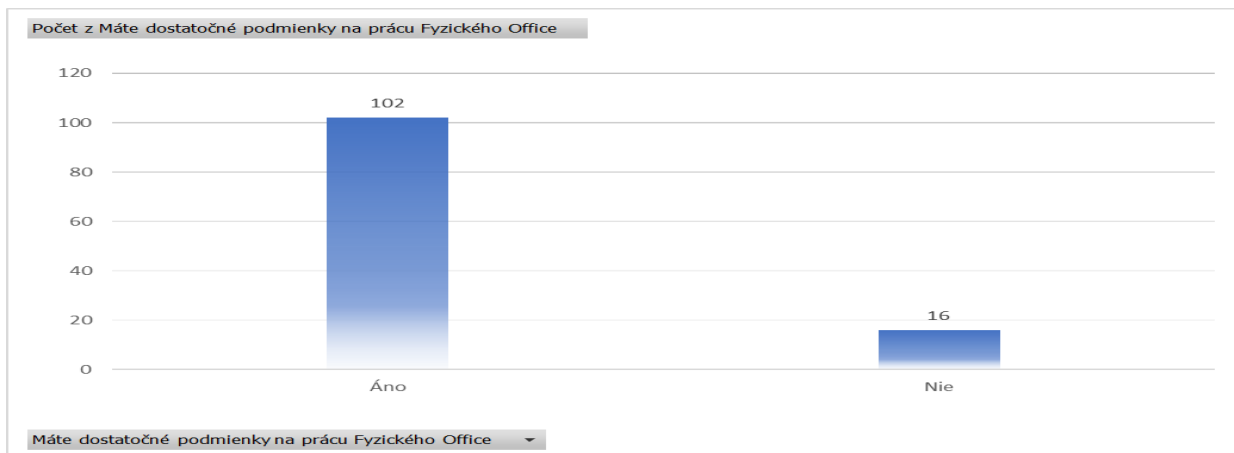


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

### 3. modul – Fyzický Office

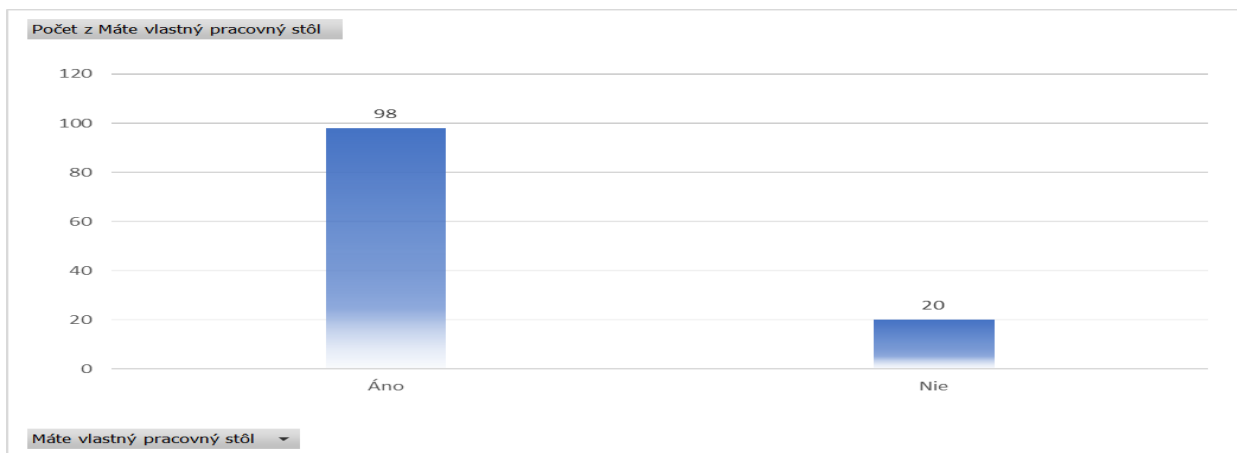
#### Pod modul - Podmienky pre prácu Fyzického Office

Graf č. 20 – Máte dostatočné podmienky na prácu Fyzického Office



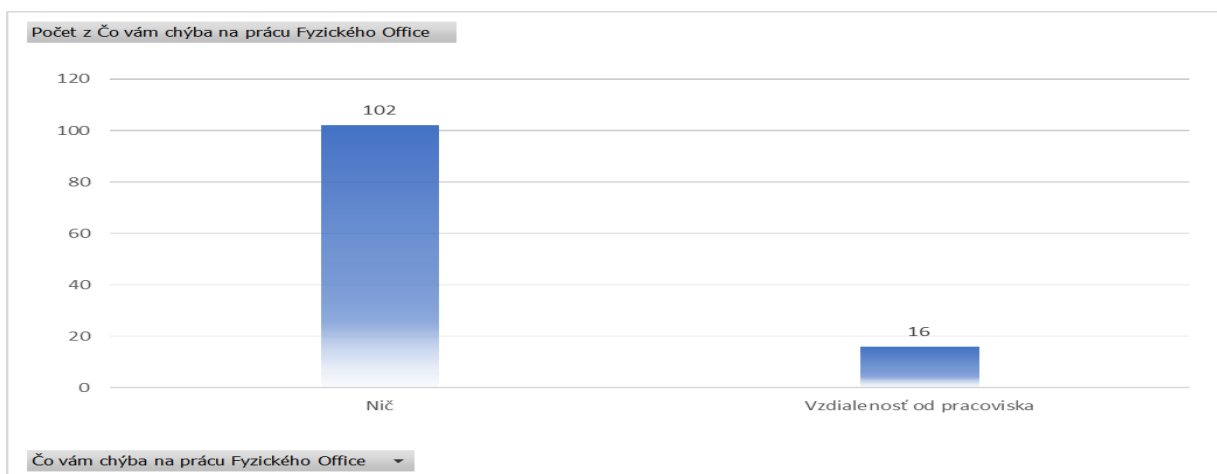
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 21 – Máte vlastný pracovný stôl



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

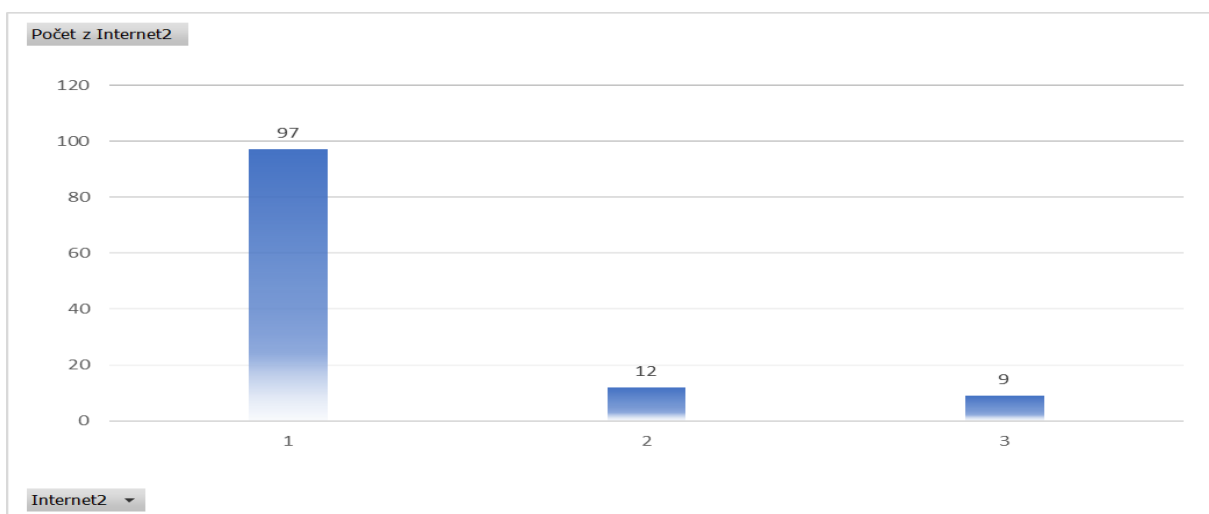
Graf č. 22 - Čo vám chýba na prácu Fyzického Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Pod modul - Či ste počas práce Fyzického Office mali problémy s:

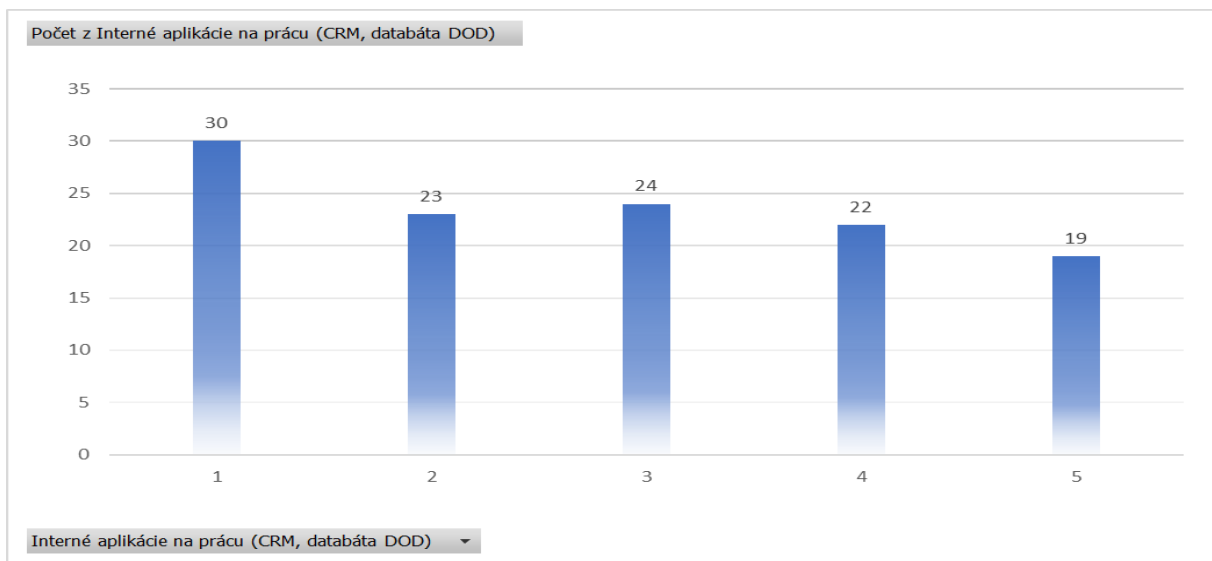
Graf č. 23 – Internet



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

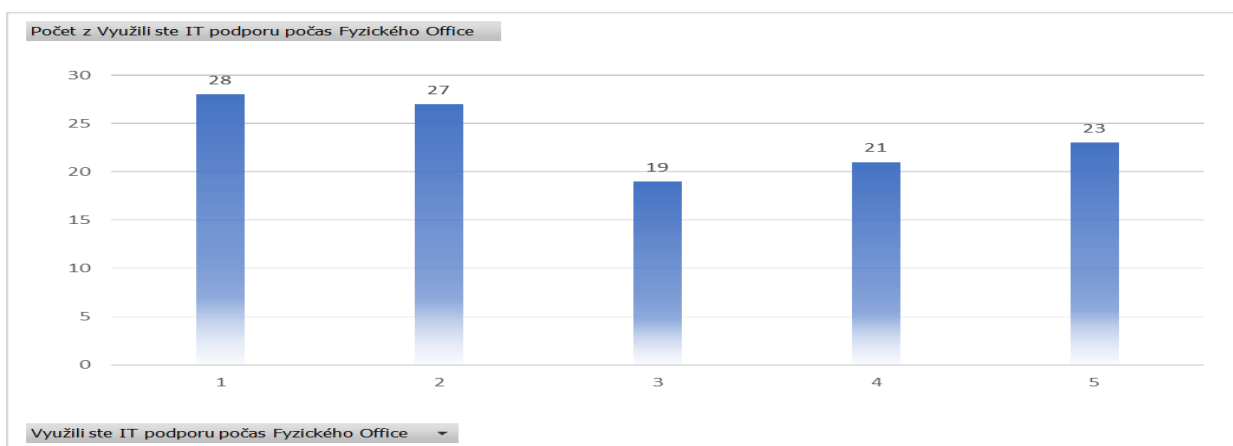


Graf č. 24 - Interné aplikácie na prácu (CRM, databáza DOD)



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

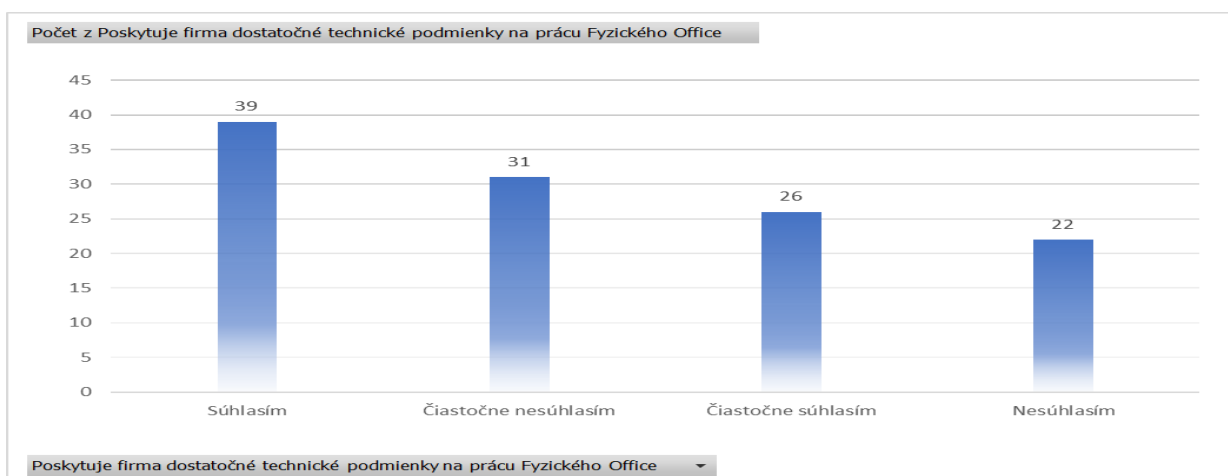
Graf č. 25 - Využili ste IT podporu počas Fyzického Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

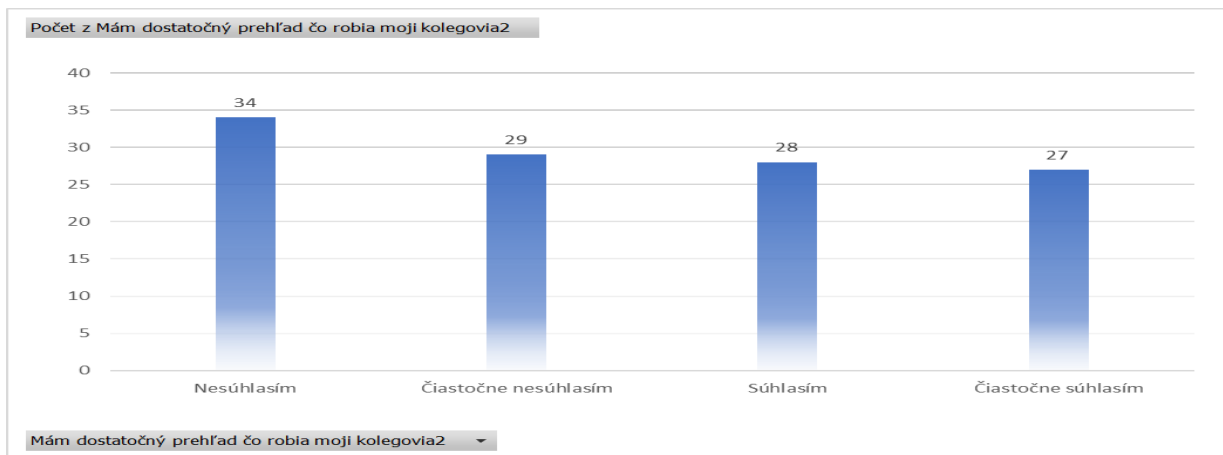
### Pod modul – Vyjadrenie súhlasu alebo nesúhlasu s nasledujúcimi tvrdeniami

Graf č. 26 - Poskytuje firma dostatočné technické podmienky na prácu Fyzického Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

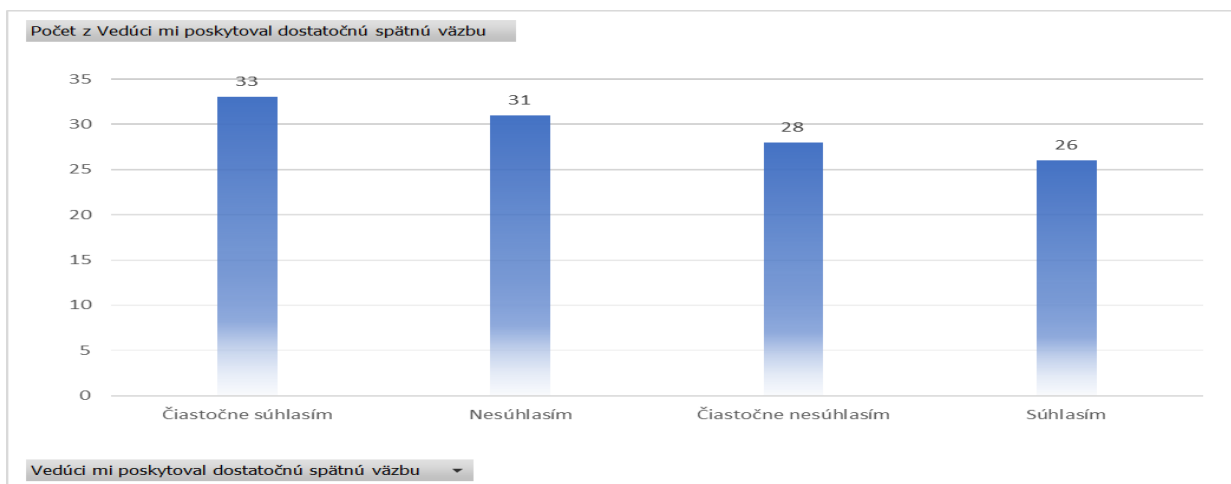
Graf č. 27 - Mám dostatočný prehľad čo robia moji kolegovia



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

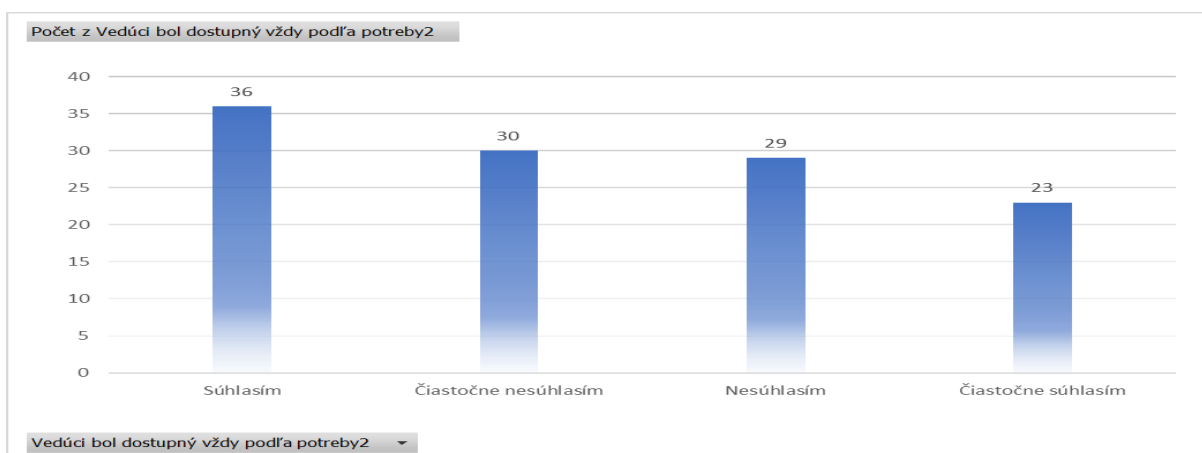
### Pod modul - Manažovanie zamestnanca

Graf č. 28 - Vedúci mi poskytoval dostatočnú spätnú väzbu



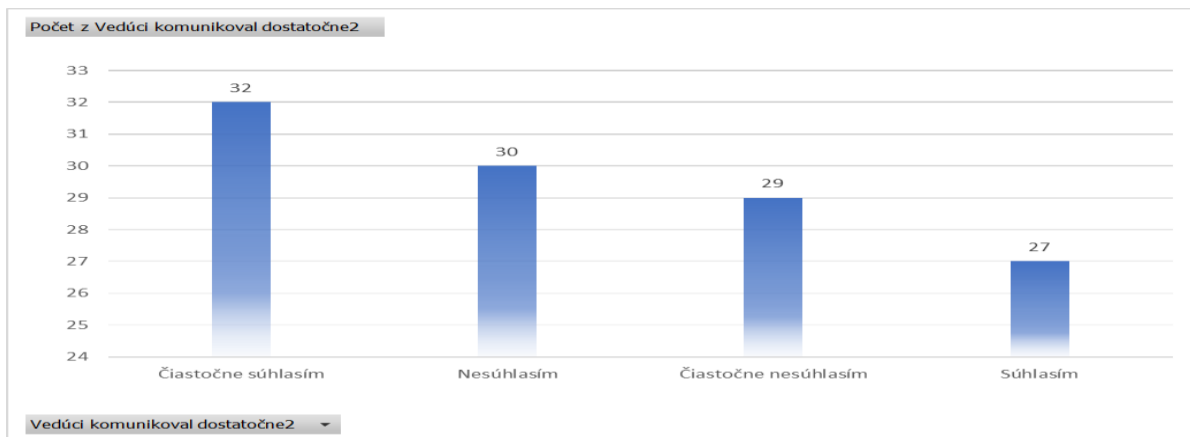
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 29 - Vedúci bol dostupný vždy podľa potreby



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

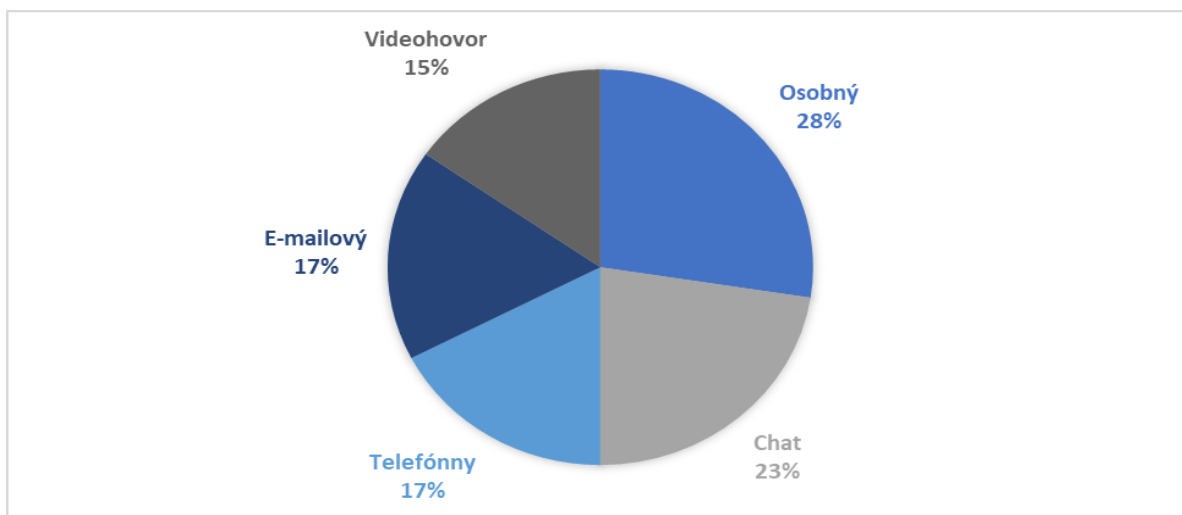
Graf č. 30 - Vedúci komunikoval dostatočne



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

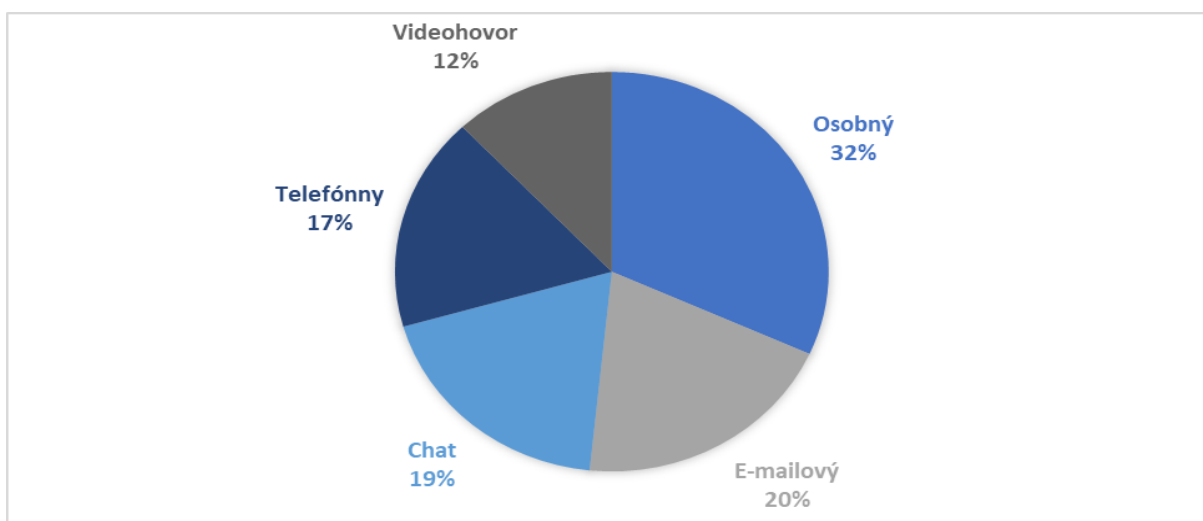
### 3. modul – Všeobecné

Graf č. 28 – Uprednostňovanie kontaktu s kolegami



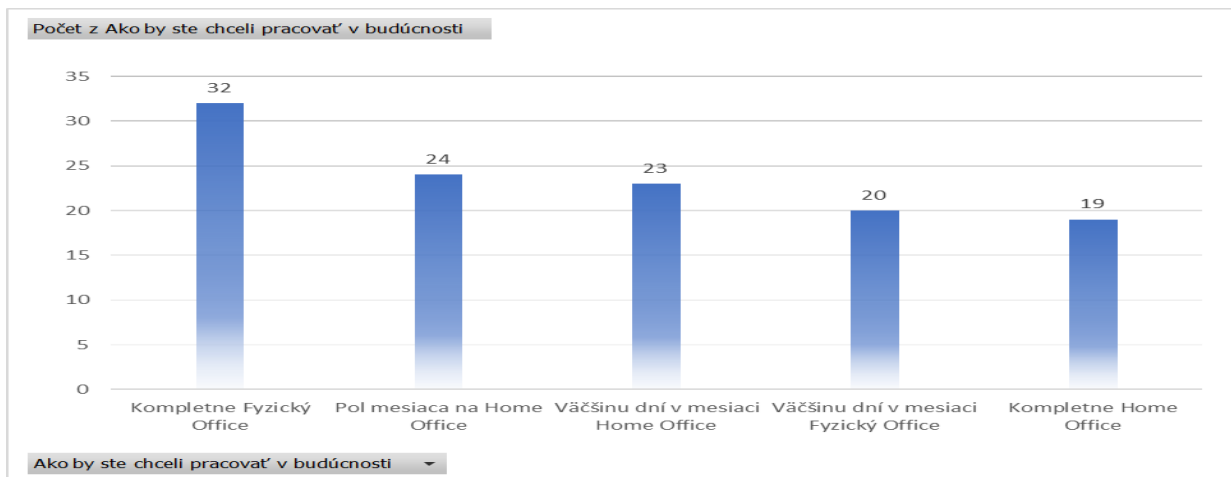
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 29 – Uprednostňovanie kontaktu s nadriadeným



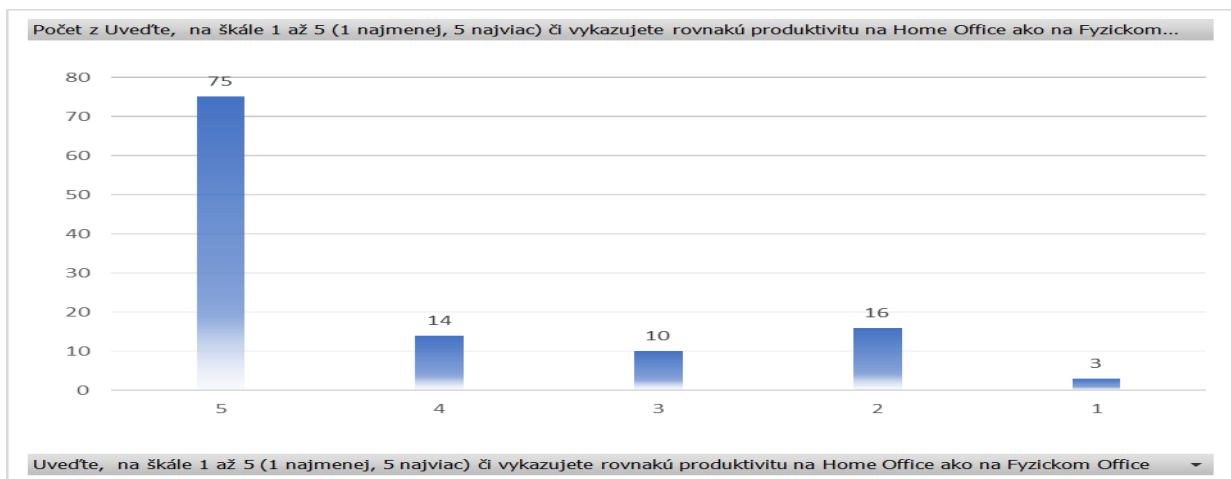
Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 30 - Ako by ste chceli pracovať v budúcnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf č. 31 - Vykazovanie produktivity na Home Office ako na Fyzickom Office



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

### **1. Koľko je ideálnych dní na prácu z Home Office pre manažéra oddelenia a prečo?**

Momentálne sme nastavili systém 3+2, čo znamená 3 dni fyzický Office a 2 dni na Home Office. V spoločnosti XY už nevnímame že je Home Office benefit ale ako štandardná súčasť práce. V prípade ak by chcel každý zamestnanec pracovať 100% vo Fyzickom Office tak mu to bude umožnené, žiaľ 100% Home Office podlieha ale výnimkám a to vzdialenosti bydliska od kancelárií alebo zdravotnému stavu. Sám vnímam, že je dôležitý pre zamestnancov kontakt s nadriadeným, čo na 100% Home Office nie je možné dosiahnuť. Žiaľ v našej firme je to o to komplikovanejšie keď že vedúci oddelenia má momentálne členov svojho tímu na troch rôznych miestach a to buď v Prahe, Olomouci alebo na 100% Home Office. Je ale dôležité aby sa zamestnanci stretávali a každý manažér musí nastaviť systém tak aby sa dokázal so svojimi líniovými podriadenými stretnúť.

### **2. Koľko je ideálnych dní na prácu z Home Office pre líniového zamestnanca a prečo?**

Tak ako som spomínal v predchádzajúcej otázke a sám som toho zástancom, že je ideálny počet maximálne dvoch dní na Home Office. Myslím si, že aj produktivita a efektivita zamestnancov na Home Office klesá a nie je obdobná ako vo Fyzickom Office. Oporu od starších kolegov, rýchle poradenie v neštandardnej situácii nováčikovia potrebujú, čo sa na Home Office zabezpečuje veľmi ťažko.

### **3. Čo môže firma spraviť na zlepšenie technickej podpory pre zamestnancov pre prácu na Home Office a pre prácu na Fyzickom Office, prípadne vôbec celkovo medzi pobočkami?**

Zamestnancom sme schopný poskytnúť akékoľvek vybavenie aby sa im na prácu v Home Office pracovalo dobre a mali adekvátne podmienky obdobné ako na Fyzickom Office. Žiaľ veľa zamestnancov nechce pracovať na Home Office, alebo nemajú dostatočný priestor. Buď majú spolubývajúceho alebo malé deti. Každý zamestnanec vie, že ak mu chýba počítač, monitor, prípadne internet alebo kancelárska stolička, vieme tento materiál zabezpečiť a zapožičať. Niektorí zamestnanci túto možnosť už využili. Na prácu vo Fyzickom Office sme plne zabezpečený, žiaľ nemôžeme garantovať každému vlastný pracovný priestor ale musia si ho zamestnanci spolu zdieľať. Sme spoločnosť, ktorá pracuje na smeny a aby mal každý svoj stôl je finančne náročné. V spoločnosti XY dokonca ani niektorí manažéri nemajú svoj stôl a po firme rotujú a sadajú si tam kde majú voľný priestor. Je týmto aj zabezpečené, že majú prehľad o tom čo robia iní kolegovia na iných oddeleniach.

### **4. Ako môže manažér budovať dôveru medzi svojimi zamestnancami pri práci v spoločnosti?**

Budovanie dôvery je v práci vedúceho veľmi náročné. Jedná sa o obojstrannú vec. Najlepším prostriedkom je osobný kontakt a spätná väzba. Toto sa dá zabezpečiť aj keď pracujú zamestnanci na 10% Home Office ale je to zbytočne časovo nákladné a je nutná komplikovanejšia organizácia. Predsa len sa nestretnete so zamestnancom osobne. Tak že jednoznačne s častým osobným kontaktom.

### **5. Ako môže manažér vytvoriť prostredie, kde budú mať kolegovia prehľad o vzájomne vykonanej práci v spoločnosti?**

Toto je otázka na ktorú hľadám odpoveď. Môžeme nastaviť pravidelné reporty a zobrazovanie aktivity zamestnancov v danom čase, jednalo by sa ale už o určitú šikanu a nemalo by to

správny efekt. Najjednoduchšie je, ak sú zamestnanci v osobnom kontakte a vzájomne sa vnímajú kto čo robí. Ak ale pracujú tak ako mi, na troch rôznych miestach je dôležité budovanie dôvery nie len medzi zamestnancom a nadriadeným ale aj medzi zamestnancami vzájomne. Vlastne to často robia sami a nie je ani nutné ich k tomuto viesť.

#### **6. Ako kontrolujete prácu svojich zamestnancov?**

Reporting o ich aktivitách je v tomto prípade najdôležitejší nástroj. Niekedy je možné využiť tieňovanie, musí ale o tom zamestnanec vedieť a v takom prípade sa aj ale podľa toho zamestnanec správa a nie je odpovedajúce jeho mesačnému priemeru.

#### **7. Ktorú zručnosť je dôležité pri práci na Home Office a Fyzickom Office rozvíjať?**

Osobne si myslím, že na práci Home Office je pre zamestnancov dôležité samostatné rozhodovanie a technické zručnosti. Musia sa vedieť sami rozhodnúť v prípade neštandardných situácií, musia vedieť sami riešiť technické problémy. U manažéra je to hlavne komunikácia v on-line prostredí, ktorá je veľmi odlišná od osobnej. Oproti Fyzickému Office sa to u líniových zamestnancov nemení a zručnosti sú rovnaké, manažér ale musí vedieť navyiac organizovať svoj čas a dôkladne si ho rozdeliť a vedieť dávať priority na jednotlivé úlohy tak aby dokázal sa aj osobne so zamestnancami stretnúť.

#### **8. Myslíte si, že pracujú kolegovia na Home Office rovnako produktívne ako na Fyzickom Office?**

Žiaľ nemyslím si, že zamestnanci pracujú na Home Office rovnako produktívne ako na Fyzickom Office. Myslím si, že na Home Office produktivitu ovplyvňujú faktory technické výpadky, pravdepodobne rodina, pocit, že nie je sledovaný a môže sa viac uvoľniť. Analýzu som si k tomuto ale nerobil a neporovnával som produktivitu zamestnancov.

#### **9. Ako pristupujete k budovaniu dôvery medzi zamestnancami?**

Osobným kontaktom. Pobaviť sa nezáväzne a neformálne, dať spätnú väzbu priamo a nie cez počítač je veľmi dôležité a nedá sa to ničím nahradiť. Zamestnanci sa aj vzájomne vidia a vidia kto a kedy pracuje. Zamestnanci a musia poznať a dôvera sa dá dosiahnuť aj stretnutiami po práci alebo rôznymi mimopracovnými aktivitami ako teambulding alebo večierky.

#### **10. V čom vidíte výhody hybridného pracovného prostredia?**

Naša firma ukazuje zamestnancom, že sa chceme vrátiť do kancelárií a preto sme nastavili hybridné prostredie. Výhodou je, že si prípadne zamestnanci môžu naplánovať rôzne činnosti na obdobie keď majú naplánovaný Home Office ako doručenie produktov z eshopu, alebo návšteva lekára, prípadne ak len potrebujú z akéhokoľvek dôvodu sedieť doma a vykonávajú popritom prácu. Ako firma si musíme ale uvedomiť, či potrebujeme také veľké priestory a môžeme ich obmedziť, tým pádom ušetríme na nájomnom a službách. Určite má hybridný spôsob práce budúcnosť, ako firma ale musíme ešte dopracovať podmienky a vyťažiť z toho čo najväčšie výhody.


Príloha č. 5 Produktivita zamestnancov

	Home Office	Fyzický Office	Rozdiel Home Office -Fyzický Office
Zamestnanec 1	105%	98%	7%
Zamestnanec 2	78%	95%	-17%
Zamestnanec 3	45%	75%	-30%
Zamestnanec 4	115%	105%	10%
Zamestnanec 5	78%	78%	0%
Zamestnanec 6	89%	75%	14%
Zamestnanec 7	96%	91%	5%
Zamestnanec 8	111%	112%	-1%
Zamestnanec 9	59%	91%	-32%
Zamestnanec 10	85%	84%	1%
Zamestnanec 11	92%	93%	-1%
Zamestnanec 12	96%	105%	-9%
Zamestnanec 13	100%	99%	1%
Zamestnanec 14	91%	95%	-4%
Zamestnanec 15	101%	99%	2%
Zamestnanec 16	86%	75%	11%
Zamestnanec 17	76%	82%	-6%
Zamestnanec 18	96%	89%	7%
Zamestnanec 19	88%	93%	-5%
Zamestnanec 20	103%	103%	0%
Zamestnanec 21	69%	78%	-9%
Zamestnanec 22	73%	86%	-13%
Zamestnanec 23	99%	95%	4%
Zamestnanec 24	96%	102%	-6%
Zamestnanec 25	87%	93%	-6%
Zamestnanec 26	96%	93%	3%
Zamestnanec 27	100%	99%	1%
Zamestnanec 28	96%	89%	7%
Zamestnanec 29	99%	101%	-2%
Zamestnanec 30	85%	84%	1%
Zamestnanec 31	83%	90%	-7%
Zamestnanec 32	103%	95%	8%
Zamestnanec 33	104%	99%	5%
Zamestnanec 34	87%	97%	-10%
Zamestnanec 35	92%	95%	-3%
Zamestnanec 36	110%	105%	5%
Zamestnanec 37	78%	89%	-11%
Zamestnanec 38	96%	97%	-1%
Zamestnanec 39	93%	102%	-9%
Zamestnanec 40	96%	89%	7%
Zamestnanec 41	97%	97%	0%
Zamestnanec 42	99%	95%	4%
Zamestnanec 43	85%	89%	-4%
Zamestnanec 44	84%	85%	-1%
Zamestnanec 45	102%	99%	3%
Zamestnanec 46	85%	88%	-3%
Zamestnanec 47	83%	84%	-1%
Zamestnanec 48	95%	95%	0%
Priemer	91%	93%	-2%

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)


## Príloha č. 6 Cestovné náklady

Moje jízdenka

 **Dospělý 26–64 let** 1  
Bez slevového průkazu

[Upravit](#)

Vázaná jednosměrná,  
2. třída, Povinný vlak  
SC 241 v úseku Praha  
hl.n. – Olomouc hl.n., 2  
Povinný vlak SC 504 v  
úseku Olomouc hl.n. –  
Praha hl.n.

 Místenky 2


**CESTA TAM**  
Praha hl.n. → Olomouc hl.n.  
Odj. 5.4.2022 Út / 06:05  
🕒 2:42  
🚆 SC 241 Pendolino Košičan

**CESTA ZPĚT**  
Olomouc hl.n. → Praha hl.n.  
Odj. 5.4.2022 Út / 16:10  
🕒 2:22 🚆 SC 504 Pendolino


Jízdenky	590 Kč
Místenky	70 Kč
<b>K platbě</b>	<b>660 Kč</b>

Zdroj: www.cd.cz (2022)

**Vaše cesta**

 **CESTA TAM →** ✗ Storno

út, 05.04.2022 05:56 - 08:55  
**RJ** Vlak Praha — Olomouc (RJ 1001)  
Standard (2. tř.)  
Vůz 2, Sedadlo 42  
1× Dospělý 18-64 let 229 Kč

 **CESTA ZPĚT ←** ✗ Storno

út, 05.04.2022 16:18 - 18:55  
**RJ** Vlak Olomouc — Praha (RJ 1014)  
Standard (2. tř.)  
Vůz 2, Sedadlo 87  
1× Dospělý 18-64 let 229 Kč

**Celková cena** 458 Kč

Zdroj: www.regiojet.cz (2022)



## Príloha č. 7 Návrh reportu

Dátum	DD.MM.RRRR				
Počet zamestnancov na smene	10				
Počet zamestnancov na hovory	5				
Počet zamestnancov na podpore	3				
Počet zamestnancov na prestávke	2				
Počet prijatých hovorov	320				
Počet volaných hovorov	250				
Počet založených prípadov	120				
Mesačný report	Odpracované hodiny	Produktivita	Počet prijatých hovorov	Počet volaných hovorov	Počet založených prípadov
Zamestnanec 01	100	125%	300	200	65
Zamestnanec 02	99	120%	320	195	60
Zamestnanec 03	105	110%	250	200	50
Zamestnanec 04	85	100%	251	200	50
Zamestnanec 05	45	95%	200	180	50
Zamestnanec 06	50	94%	210	180	30
Zamestnanec 07	66	90%	190	150	50
Zamestnanec 08	100	85%	190	145	55
Zamestnanec 09	100	84%	190	140	50
Zamestnanec 10	98	80%	190	135	45
Zamestnanec 11	85	75%	190	132	50
Zamestnanec 12	80	70%	190	130	25

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)



PREZENTÁCIA

# Riadenie zamestnancov na diaľku

Miroslav Hanzely, KEMMA01

# Riešená problematika

## úvod

Riadenie zamestnancov v spoločnosti XY je na troch pracovných miestach a to Praha, Olomouc a Home Office.

Zamestnanci pracujú v 3 skupinách oddelení a sú rozdelení do 12 oddelení.

## problém

Ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov na diaľku alebo v hybridnom pracovnom prostredí. Ďalej sa práca zaoberala kontaktom s nadriadeným alebo prioritami zamestnancov na budúce pracovné prostredie.

## prístup

Excerpcia odbornej literatúry hlavne čo najaktuálnejších zdrojov a názorov zahraničných autorov a ďalej kvantitatívne šetrenie a kvalitatívne šetrenie.

# Postup riešenia

## dotazník

Kvantitatívne šetrenie je rozdelené na 4 hlavné moduly a pod moduly s celkovými 34 otázkami. Overoval sa prístup zamestnancov k práci na Home Office, Fyzickom Office a ako si predstavujú budúce pracovné prostredie

## zpracovanie

Otázky z dotazníkového šetrenia boli spracované do kontingenčnej tabuľky a do grafov. Pomocou chí-kvadrát testu sa overovalo 5 hypotéz

## rozhovor

Kvalitatívne šetrenie prebehlo s manažérom najpočetnejšieho oddelenia v ktorom bolo položených 10 otázok k prístupu vedenia zamestnancov na v hybridnom pracovnom prostredí

# Výskumné otázky

Základný výskumný problém	<b>V0: Ako nastaviť pravidlá riadenia zamestnancov v hybridnom prostredí.</b>
Pod otázky	V1: Či môže firma zlepšiť technické vybavenie zamestnancom na Home Office
	V2: Či je vnímanie technických výpadkov rovnaké na Home Office ako aj na Fyzickom Office
	V3: Či je vnímaný dostatočný kontakt s nadriadeným a či sú v tomto rozdiely medzi Home Office a Fyzickým Office
	V4: Aké sú priority zamestnancov na budúce pracovné prostredie.

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

# Výsledky práce

- Väčšina zamestnancov uprednostňuje osobný kontakt a to nie len medzi sebou ale aj s nadriadeným
- Budúce pracovné prostredie je hybridné pracovné prostredie
- Chýba prehľad o práci kolegov
- Rozdiel pohľadu manažéra a líniových zamestnancov na produktivitu práce na Home Office

Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 81% zamestnancov (118 zo 146)

# Výsledky práce

- Dokázalo sa, že existuje závislosť medzi skupinou oddelení a vykonávaním práce na Home Office
- Dokázalo sa, že existuje závislosť na skupine oddelení a vnímanie produktivity na Home Office

# Výsledky práce

Odpovede na výskumné otázky

- **V0: Vytvorili sa pravidlá na riadenie zamestnancov v hybridnom pracovnom prostredí**
- V1: Dohodli sa pravidlá na zlepšenie technického vybavenia Home Office
- V2: Potvrdilo sa, že technické komplikácie nehrajú na miesto práce rolu
- V3: Je dôležitý a žiadaný kontakt s nadriadeným bez rozdielu pracovného prostredia
- V4: Budúce pracovné prostredie je hybridné pracovné prostredie



# Odporúčania

Na základe výsledkov zo šetrení je možné spoločnosti XY navrhnúť



**Nastavenie pravidiel v hybridnom pracovnom prostredí a rozdelené do štyroch tém.**

---



- 1. Hybridné pracovné prostredie**
  - 2. Schôdzky**
  - 3. Prehľad o práci**
  - 4. Dôvera**
-

# Záver

---



**Väčšina zamestnancov uprednostňuje osobný kontakt a ako budúce pracovné miesto vidia hybridné pracovné prostredie.**



Riešením je nastavenie pravidiel práce v hybridnom pracovnom prostredí v závislosti na riadení zamestnancov na troch pracovných miestach a to Praha, Olomouc a Home Office



Nové návrhy a odporúčania na vedenie zamestnancov v hybridnom pracovnom prostredí, budú predané na manažment spoločnosti.

**ĎAKUJEM ZA  
POZORNOST**