

**UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Bc. Andrea Drekslerová

Psychologické faktory práce z domova

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2022

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za ochotu, vstřícnost a čas věnovaný při konzultacích v průběhu zpracování diplomové práce. Děkuji za vysokou profesionalitu, odborné vedení a zpětné vazby, které mi v průběhu psaní práce pravidelně poskytovala.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá identifikací psychologických faktorů práce z domova. Pozornost je zaměřena na alternativní pracovní úvazky, dále je zpracována problematika práce z domova, její vývoj, podoby a současná situace využívání v České republice. Současně je pozornost zaměřena na pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků, zejména práce z domova. Diplomová práce identifikuje individuální, pracovní a rodinné a domácí psychologické faktory práce z domova. Dále se diplomová práce zabývá specifiky jednotlivých generací zaměstnanců ve vztahu k psychologickým faktorům práce z domova. Cílem empirického šetření je identifikovat vliv psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze. Respondenty byly zástupci všech generací, které se v současné době vyskytují na trhu práce.

Klíčová slova: alternativní pracovní úvazky, generace, osobnostní rysy, pracovní prostředí, práce z domova, psychologické faktory

Abstract

The diploma thesis deals with the identification of psychological factors of working from home. Attention is focused on alternative working hours, then the subject of home office, its development, forms and the current situation of its use in the Czech Republic. At the same time, attention is focused on the positives and negatives of alternative working hours, especially home office. The thesis identifies individual, work and family and home psychological factors of working from home. Furthermore, the diploma thesis examines the specifics of different generations of employees in relation to the psychological factors of home office. The aim of the empirical investigation is to identify the influence of psychological factors on home office of representatives of all generations of employees performing mainly administrative activities in small, medium and large organizations in Prague. The respondents were representatives of all generations currently present on the labour market.

Key words: alternative working hours, generation, personality traits, working environment, home office, psychological factors

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Alternativní pracovní úvazky.....	10
1.1 Typy alternativních pracovních úvazků.....	11
1.2 Pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků.....	12
2 Práce z domova.....	16
2.1 Historie práce z domova.....	17
2.2 Podoby práce z domova.....	19
2.3 Využívání práce z domova v České republice v současnosti.....	21
3 Pozitiva a negativa práce z domova.....	27
4 Psychologické faktory práce z domova.....	32
4.1 Individuální faktory.....	33
4.2 Pracovní faktory.....	39
4.3 Rodinné a domácí faktory.....	42
5 Očekávání zaměstnanců různých generací ve vztahu k zaměstnání.....	47
6 Empirické šetření: Vliv psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze.....	52
6.1 Metodika empirického šetření.....	52
6.2 Výsledky šetření a jejich interpretace.....	55
6.3 Testování hypotéz.....	81
7 Diskuze.....	84
8 Závěr.....	90
9 Soupis bibliografických citací.....	94
10 Seznam tabulek a grafů.....	109
11 Seznam příloh.....	111
12 Přílohy.....	112

0 Úvod

Tématem diplomové práce jsou psychologické faktory práce z domova. V posledních letech došlo ke zřetelnému nárůstu počtu osob pracujících na dálku. V mnoha odvětvích, organizacích i domácnostech se podmínky pro práci na dálku z domova mění. Nové technologie, virtuální kanceláře a chytrá zařízení umožňují zaměstnancům vykonávat práci kdekoli a kdykoli. Velké množství práce se přesunulo za obrazovky počítačů, což umožňuje, aby se práce přesunula do domovů zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je identifikace psychologických faktorů práce z domova. Cílem empirického šetření je zjištění vlivu psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze.

Diplomová práce je členěna do šesti kapitol. Pro obecný vhled do problematiky práce z domova je v první kapitole věnován prostor alternativním pracovním úvazkům, které se využívají na trhu práce. Charakterizovány jsou jednotlivé typy alternativních úvazků, jejich ukotvení v zákoníku práce a dále pozitiva i negativa, která s alternativními úvazky souvisejí. Hlavními zdroji pro alternativní pracovní úvazky jsou publikace Mezinárodní organizace práce, Americké sociologické asociace a tiskové zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Tyto publikace mimo jiné charakterizují jednotlivé typy alternativních úvazků, ale převážně shromažďují důležitá data týkající se alternativních pracovních úvazků a dále se zabývají pozitivami a negativami alternativních úvazků, vycházejících z výzkumů, které byly realizovány v letech 2015, 2016, 2020 a 2021. Dalším zdrojem této kapitoly jsou publikace a články Kaletové (2015), Mlezivové (2018), Formánkové, Dudové a Vohlídalové (2011), které se touto problematikou rovněž zabývají.

Ve druhé kapitole je podrobněji zpracována problematika práce z domova, její počátky a vývoj až do současnosti, přičemž současně je uvedeno její využívání. Práce z domova má více podob, z nichž každé je dále věnována pozornost, zpracována je i oblast implementace práce z domova. Zdrojem této kapitoly je článek Palečka a Michalíka (2011), kteří se zabývají převážně vymezením práce z domova, jejími podobami a

jejími různými aspekty, k historii práce z domova byly využity odborné články Duffkové (2004, 2006), Allena, Goldeny a Shockleyho (2015) a Belzunegui-Eraso a Erro-Garcés (2020).

Třetí kapitola se věnuje pozitivním a negativním aspektům práce z domova v oblasti psychologických faktorů a dále důsledkům negativních psychologických faktorů práce z domova. Zdroji této kapitoly jsou především výsledky výzkumů, které se zabývají různými negativy a pozitivy práce z domova, například výzkumy Messengera (2017), Andersona, Kaplana a Vegy (2015), Smitha, Patmose a Pittsa (2018), Blooma et al. (2013), Oakmana et al (2020), Fílardího (2020) nebo Yu, Wu (2021).

Čtvrtá kapitola obsahuje rozpracování psychologických faktorů práce z domova, které mohou pozitivně i negativně ovlivnit zaměstnance. Koncepte těchto faktorů vychází z odborného článku Belzunegui-Eraso a Erro-Garcés (2020), kteří se zabývají analýzou práce na dálku v kontextu s pandemickou krizí. Autoři rozdělili faktory ovlivňující práci z domova na faktory individuální, pracovní, organizační a rodinné a domácí. Pozornost v diplomové práci je zaměřena na vliv psychologických faktorů. Čtvrtá kapitola je doplněna publikacemi mnoha autorů, z nichž mezi nejčastěji citované patří publikace Blatného (2010), Vágnerové (2016) a Kohoutka (2000), dále odborné články Andersona (2014), Mounta a Barricka (1998) a Cherryho (2021), kteří se zabývali jednotlivými psychologickými faktory, které ovlivňují zaměstnance při práci z domova. Dalšími zdroji této kapitoly jsou výzkumy například Russella, O'Connella, McGinnityho (2009), O'neilla et al (2009) nebo Goldeny a Vegy (2005).

Pátá kapitola se zaměřuje na charakteristiku jednotlivých generací zaměstnanců, kteří se v současnosti vyskytují na trhu práce. Charakteristiky generací jsou nezbytné v kontextu empirického šetření, které je součástí diplomové práce, zaměřujícího se na specifika různých generací zaměstnanců ve vztahu k psychologickým faktorům práce z domova. Pátá kapitola čerpá především z odborné publikace Delcampa, Hoggerty, Haneye (2011), Horváthové (2016), Kubátové (2013) a Seemillera a Grace (2019), dále z výzkumů Radstadt (2020) nebo Cennama (2008) zabývajících se charakteristikami generací na trhu práce ve vztahu k práci samotné.

Vlastní kvantitativní empirické šetření realizované s využitím dotazníků je obsahem šesté kapitoly. Cílem empirického šetření je zjištění vlivu psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze.

1 Alternativní pracovní úvazky

Standardní pracovní poměry, které zahrnují čtyřicet hodin pracovní doby v jednom pracovním týdnu, přičemž práce je vykonávána v místě pracoviště, jsou využívány globálně. Takový pracovní poměr vyhovuje především zaměstnavatelům, kteří mohou stabilně využívat pracovní sílu zaměstnanců a mít nad nimi kontrolu. Ovšem v posledním desetiletí je možné sledovat nárůst využívání alternativních pracovních úvazků v mnoha zemích (International Labour Organization, 2016, s. 1).

Mezi alternativní pracovní úvazky se řadí zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, stlačená pracovní doba, práce z domova anebo také sloučené pracovní úvazky (MPSV, 2015, s. 1). Vedle toho Mezinárodní organizace práce rozlišuje odlišné alternativní úvazky, mezi něž zařazuje dočasné zaměstnávání, práci na částečný úvazek, agenturní zaměstnávání a samostatně výdělečnou činnost (International Labour Organization, 2016, s. 2–3).

Alternativní úvazky jsou využívány nejčastěji v severských státech, dále v Německu, Rakousku, Spojeném království, Belgii a Irsku. Naproti tomu Česká republika společně s Portugalskem, Řeckem, Španělskem, Slovenskem a Bulharskem vykazují podstatně nižší čísla počtů zaměstnanců, kteří využívají alternativní pracovní úvazky (Petráňová, Mejstřík, 2014, nestránkováno). Ve Spojených státech je v současné době více než 28 milionů zaměstnanců pracujících na dálku. V letech 1992 až 2002 se počet zaměstnanců pracujících na dálku ve Spojených státech zvýšil o více než 200 % (Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 45). Podle údajů o počtu odpracovaných hodin vycházejících z výzkumu, vykazovalo Řecko a Slovensko společně s Českou republikou nejvyšší čísla odpracovaných hodin v týdnu. Průměrná délka pracovní doby v zemích Evropské Unie je 37,5 hodin a Česká republika vykazovala 40,9 odpracovaných hodin v jednom týdnu. Údaje o počtu odpracovaných hodin vychází z výzkumu, který využíval data z roku 2012 (Petráňová, Mejstřík, 2014, nestránkováno).

Alternativní pracovní doba přináší nové možnosti a příležitosti pro jednotlivce i celé organizace, ale také rizika a nevýhody (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 56–58). *„Za hlavní výhody a přínosy využívání alternativních pracovních úvazků pro*

zaměstnavatele bývá nejčastěji považováno: zvýšená produktivita práce, zvýšená spokojenost a loajalita zaměstnanců, možnost rychleji reagovat na změnu a pružněji řídit pracovní sílu, zvýšená atraktivita firmy při náboru nových talentů a udržení stávajících zaměstnanců, snížení fluktuace a absence, úspora nákladů (mzdových, náborových, provozních). Na druhou stranu nedostatek zkušeností s novými a flexibilními úvazky vyvolává obavy, jak je efektivně zavádět do praxe. Zaměstnavatelé považují za možná rizika a bariéry: vyšší nároky na komunikaci, plánování, organizaci práce a zadávání a úkolů, chybějící podpora ze strany státu, obavy z administrativní a finanční zátěže, menší možnosti kontroly práce jednotlivých pracovníků, zpomalení předávání znalostí mezi pracovníky.“ (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 56–58)

Do budoucna bude nutné v závislosti na změnách ekonomiky a na trhu práce zvyšovat využívání alternativních úvazků. S ohledem na data, která ukazují, že na trhu práce chybí přes 300 000 zaměstnanců, je nutné vyvodit, že je potřeba na trh práce přivést i takové zaměstnance, kteří se v minulosti na trh práce nedostali. Jedná se o osoby se sníženou pracovní schopností, osoby žijící mimo centra měst se sníženou dopravní dostupností nebo osoby, které z různých důvodů nebyly schopny denně vykonávat práci na plný úvazek (Evropa v datech, 2019, nestránkováno).

1.1 Typy alternativních pracovních úvazků

Obliba alternativních úvazků stoupá v závislosti na rostoucí poptávce ze strany zaměstnanců. Za alternativní úvazek je považován jakýkoliv typ pracovního úvazku, jež neodpovídá standardní osmihodinové pracovní době strávené v místě pracoviště. Mezi alternativní úvazky jsou řazeny zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, stlačená pracovní doba a práce z domova.

Zkrácený pracovní úvazek vzniká na základě dohody zaměstnance a zaměstnavatele (Kaletová, 2015, nestránkováno). Zkrácené pracovní úvazky „...mohou mít různý rozsah od 0,1 do 0,9 úvazku, nejčastěji se však objevuje úvazek tříčtvrteční (0,75), poloviční (0,5) a čtvrtéční (0,25). Rozvrstvení pracovní doby nemusí být pravidelné.“ (MPSV, 2015, s. 2)

Pružná pracovní doba vzniká na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (MPSV, 2015, s. 2). Pružná pracovní doba se dělí na základní a volitelnou. Zaměstnavatel určí časový rámec základní a volitelné pracovní doby. Během základní pracovní doby je zaměstnanec povinen být na pracovišti zaměstnavatele a v rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám určuje začátek a konec své pracovní doby podle svých potřeb (Kaletová, 2015, nestránkováno). Důležitou podmínkou pro takto nastavenou pracovní dobu je dodržení počtu odpracovaných hodin v závislosti na pracovním úvazku (MPSV, 2015, s. 2) a zároveň nepřesáhnout dvanáct odpracovaných hodin v rámci jedné směny (Mlezivová, 2018, s. 3, § 85 (3) ZP).

Stlačená pracovní doba je definována stlačením týdenní pracovní doby (plného nebo zkráceného úvazku) do nižšího počtu pracovních dní. Tento alternativní úvazek lze uplatňovat i na zkrácené pracovní úvazky. Výsledkem je mzda odpovídající pracovnímu úvazku a počtu odpracovaných hodin, jehož objem je upraven na základě potřeby zaměstnavatele (MPSV, 2015, s. 2).

Práce z domova není zákoníkem práce přímo definována, ale je upravena v § 317 ZP, který ji vymezuje jako závislou práci, přičemž zaměstnanec má během práce z domova stejná práva a povinnosti jako zaměstnanci pracující na pracovišti. Nejčastější formou využívání práce z domova je kombinace práce doma a na pracovišti. Žádný zaměstnanec nemá na práci z domova právní nárok a rozhodnutí o takovém alternativním úvazku náleží výhradně zaměstnavateli (MPSV, 2015, s. 2; § 317 ZP).

Zaměstnanci a zaměstnavatelé mají mnoho možností, jak upravit pracovní úvazek. Znalost alternativních pracovních úvazků umožňuje upravit pracovní podmínky tak, aby byla situace výhodná pro obě strany. I přesto, že se trend alternativních úvazků v České republice stále zvyšuje, Česká republika stále nedosahuje takových hodnot jako jiné evropské státy.

1.2 Pozitiva a negativa alternativních pracovních úvazků

V důsledku alternativních pracovních úvazků vznikají současně pozitiva i negativa. Významným pozitivem je, že zaměstnanec ani zaměstnavatel nejsou omezeni standardní pracovní dobou a mohou ji upravovat podle možností a potřeb obou stran.

Zaměstnavatel tak může zaměstnance zaměstnat na pracovní pozici především pro jeho schopnosti a dovednosti a není vázán plnými úvazky, které jsou pro některé zaměstnance nesplnitelné (MPSV, 2015, s. 2). Zaměstnavatel tak může přilákat nebo udržet talenty, kteří například nebydlí v dostupné vzdálenosti od sídla organizace a zaměstnanci se tak nemusí stěhovat do místa zaměstnání (Henke at al., 2016, s. 604). Alternativní úvazky umožňují uvést do rovnováhy profesní a soukromý život (MPSV, 2015, s. 2).

Podle odborníků z International Labour Organization (2016, s. 2–3) stoupá popularita alternativních úvazků převážně v závislosti na rostoucí globalizaci, změnách ve světě práce, rozmachu sektoru služeb, technologickém vývoji a změnách v organizačních strategiích. Naproti tomu novější statistiky z roku 2018 Českého statistického úřadu, které se zaměřily především na zájmy zaměstnanců, uvádějí, že lidé se uchylují k alternativním úvazkům především proto, aby mohli zkoordinovat profesní život s osobním životem, kvůli studijním povinnostem nebo z důvodu nemožnosti získat zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Mlezivová (2018, s. 1) dále uvádí jako důvody pro častější využívání alternativních pracovních úvazků také rozšiřující se ekonomické aktivity žen–matek a rodinnou politiku státu. Také tisková zpráva Ministerstva práce a sociálních věcí (2015, s. 2) považuje alternativní pracovní úvazky za řešení pro koordinaci profesního a rodinného života. Česká republika na rozdíl od sousedních zemí v této oblasti nevykazuje tak vysoké výsledky. Podle dat Českého statistického úřadu využívá v České republice alternativní úvazky deset procent žen a pouze dvě procenta mužů.

Největší překážkou práce na dálku je podle průzkumu z roku 2020 ztráta pravidelného osobního kontaktu (pracovního i společenského) se spolupracovníky a absence denního režimu, dále děti v domácnosti, omezený soukromý pracovní prostor v domácnosti a problémy s internetovým připojením. Pro 44 % dotázaných osob byly tyto překážky každodenním problémem. Mezi další nevýhody patřily otázky personálního řízení, jako je přijímání zaměstnanců, dohled a efektivní a/nebo účinná spolupráce, pracovní prostor v domácí kanceláři, problémy specifické pro různé typy pracovní náplně, jako je nedostatečný přístup k subjektům, datům, materiálům a kolegům, a další osobní a profesní důsledky, jako je například stres, osamělost, izolace, nedostatek podpory ze strany vedení, nové daňové problémy a ztráta produktivity (Gilmartin, 2020, s. 5). Ve

výzkumu, který se zabýval vlivem práce na dálku na izolaci a psychický distres bylo zjištěno, že izolace v důsledku fyzické vzdálenosti během nepřítomnosti na pracovišti má vliv na psychický distres. Ten je charakterizován pocitem smutku, neštěstí a negativním rozpoložením. V důsledku toho, že zaměstnanci jsou ochuzeni o důležité (sociální) zdroje, může být izolace zdrojem stresu. Bylo také prokázáno, že izolace u zaměstnanců zvyšuje únavu a snižuje angažovanost. Navíc práce na dálku ještě více snižuje příležitosti pro navazování kontaktů a jejich další prohlubování (Zoonen, Sivunen, 2021, s. 2). Práce na dálku podněcuje zaměstnance pracovat více, než když pracují na pracovišti. Tento fakt potvrdil výzkum zabývající se důsledky práce na dálku z roku 2021. Výsledky upozorňují, že zaměstnanci pracující na dálku mají tendenci pracovat v průměru o čtyři hodiny více nad rámec jejich pracovního úvazku a také mají tendenci čerpat méně dovolené (Conte, 2021, s. 1).

Alternativní pracovní úvazky neznamenaají pouze pozitiva, ale taktéž negativa, která se mohou týkat i zaměstnavatelů. Alternativní pracovní úvazky jsou pro zaměstnavatele spojeny s vyšší administrativní zátěží a nutností správné organizaci práce (MPSV, 2015, s. 2). Alternativní pracovní úvazky vyžadují vyšší nároky na komunikaci, plánování a snižují možnou míru kontroly zaměstnanců (Formánková, Dudová, Vohlídalová, 2011, s. 56–58). Chovanec a Matyášová (2013, s. 13) ve své metodice pro zaměstnavatele pro oblast alternativních pracovních úvazků uvedli několik výhod a nevýhod alternativních pracovních úvazků zejména pro organizace. Alternativní úvazky umožňují udržet v organizaci kvalifikované zaměstnance, kterým již nevyhovuje plný pracovní úvazek. Výsledkem je, že organizace nepřijde o zkušené zaměstnance s odbornými znalostmi a zkušenostmi v oblasti, do které finančně investovala, například prostřednictvím školení. Ačkoliv možnost využití alternativních pracovních úvazků dělá organizaci dobré jméno na trhu práce, stále není jejich využití běžnou praxí. Mezi další výhody patří i možnost vyšší výkonnosti zaměstnance během kratší pracovní doby v důsledku vyššího soustředění na práci. Organizace může dále jednodušeji regulovat počty zaměstnanců a dosáhnout tak vyšší finanční efektivity. Mezi nevýhody je zařazeno „*Nemotivující nastavení minimální mzdy a životního minima; nevhodná struktura daní a příspěvků na sociální pojištění; Chybí daňové zvýhodnění zaměstnavatele.*“ (Chovanec a Matyášová 2013, s. 13) Zkrácené pracovní úvazky zapříčiňují to, že se zaměstnanci na pracovišti nepotkávají tak často, jako když pracují všichni na plné úvazky, čímž se omezují neformální kontakty s kolegy a možnosti pro navazování nových kontaktů. Tento fakt

zároveň zvyšuje nároky na zaměstnavatele a jeho schopnosti vést pracovní tým. Personální administrativa je stejně náročná jako pro zaměstnance s plnými úvazky (tamtéž, s. 13).

V České republice nevyužívají zaměstnavatelé alternativní pracovní úvazky tolik jako v jiných státech (Businessinfo, 2014, nestránkováno). I přesto, že lze najít nevýhody pro zavádění alternativních úvazků, stále převyšují pozitiva. Zaměstnavatelé by měli být obeznámeni se všemi negativy, která mohou z alternativních úvazků plynout a předcházet jim. Protože pozitiva alternativních úvazků převažují nad negativy, měli by zaměstnavatelé hledat cestu, jak alternativní úvazky do svých organizací zařadit, protože alternativní úvazky pozitivně ovlivní jejich zaměstnance a ve výsledku i celé organizace.

2 Práce z domova

Ustanovení § 34, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce stanovuje, že jednou z nutných náležitostí pracovní smlouvy je místo výkonu práce (§ 34 ZP), jež představuje prostorové vymezení práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele. (Matejka, 2003, nestránkováno). Výkon práce na jiném, než dohodnutém místě je místem distančním. Zaměstnanec tak není vázán na konkrétní prostor v organizaci svého zaměstnavatele a práci může vykonávat např. doma nebo na jiném místě, které bylo mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohodnuté (Paleček, Michalík, 2011, s. 1). Místo, které není místem v místě pracoviště, je nutné zakotvit v pracovní smlouvě po dohodě se zaměstnavatelem. Práce z domova je podobou výkonu práce, která je vykonávána mimo pracoviště určené zaměstnavatelem. Zaměstnanec může svou práci vykonávat z domova s využitím mimo jiné informačních technologií a nemusí být nutně vázán ke konkrétnímu pracovnímu místu zaměstnavatele (Salajka, Zbytovská, 2016, nestránkováno).

Práce z domova je ve firemním prostředí považována za jeden z oblíbených benefitů. Je využívána především v nadnárodních organizacích zabývajících se informačními technologiemi a financemi (Salajka, Zbytovská, 2016, nestránkováno). Struktura české ekonomiky, která je zaměřena především na zpracovatelský průmysl komplikuje možnosti častějšího využívání práce z domova. Zaměstnanci pracující ve výrobních linkách, továrnách apod., nemají možnost práci z domova využívat (Evropa v datech, 2019, nestránkováno).

Pro řádný výkon práce z domova musí být zaměstnancům poskytnuté potřebné zdroje, které jsou k výkonu práce nezbytné. V souvislosti s rostoucí úrovní informačních technologií rostou také možnosti komunikačních prostředků, které je nutné při výkonu práce z domova využívat, což zvyšuje efektivitu práce zaměstnanců, kteří se nevyskytují na jednom pracovišti. Komunikace skrz informační technologie umožňuje jednodušší zapojení zaměstnanců pracujících z domova do pracovního dění a usnadňuje mimo jiné ženám, příp. mužům, návrat do práce po mateřské a rodičovské dovolené (Paleček, Michalík, 2011, s. 3).

Práce z domova podle průzkumu společnosti Deloitte je nejvíce spojována s mileniály. Využívání práce z domova se také liší napříč pracovními pozicemi. Téměř 30 % zaměstnanců na manažerských pozicích využívá flexibilitu častěji než zaměstnanci na středních a nižších pozicích (Evropa v datech, 2019, nestránkováno).

2.1 Historie práce z domova

První zmínky o výkonu práce z domova se v České republice objevovaly již v 18. století v souvislosti s domácí výrobou tkalců a v 19. století s navlékáním korálků (Duffková, 2004, s. 2). Tento fakt je ovšem spojován s jednou z podob práce z domova, tj. homeworkingem a ne s pojmem práce z domova, jak ho chápeme v současné době. Koncept výkonu práce z domova, tak jak jej známe dnes, se v České republice začal objevovat v 1. polovině 20. století. V tomto období bylo možné práci z domova vykonávat v oblasti ruční výroby, např. textilní, sklenářské, obuvnické, kožedělné apod. Od 2. poloviny 20. století bylo možné pracovat z domova především při výrobě drobných předmětů. Tento druh výroby je možné spatřovat i dnes především v souvislosti s osobami se změněnou pracovní schopností (Paleček, Michalík, 2011, s. 2).

Vědci i odborníci z praxe argumentují výhodami práce mimo pracoviště již od 70. let 20. století, kdy toto slovní spojení vzniklo, neboť představuje zásadní změnu v tradičním způsobu podnikání firem. V posledních desetiletích vedla k rostoucímu zájmu o práci z domova a jejímu využívání řada důvodů. Práce z domova si původně získala popularitu v 70. letech 20. století v důsledku ropné krize ve Spojených státech amerických. V roce 1973 údajně toto slovo použil Jack Nilles. Z důvodu potřeby zmírnit dopravní problémy a minimalizovat spotřebu energie, bylo nutné co nejvíce zaměstnanců převést na práci z domova. Brzy poté začala americká vláda podporovat výzkumné programy, aby zjistila, zda je práce z domova proveditelná a přínosná. V 70. letech 20. století soukromé společnosti pochopily, že práce z domova by mohla být využita ke zmírnění problémů s pracovní silou. Společnosti jako IBM začaly zkoumat práci na dálku jako prostředek k získání a udržení programátorů, po kterých byla vysoká poptávka, ale nabídka ji nedosahovala. Kromě toho, jak v 70. a 80. letech 20. století rostl počet rodin s dvojitým příjmem, stala se práce z domova populárnějším prostředkem pro sladění pracovních a rodinných povinností (Allen, Golden a Shockley, 2015, s. 41). Zhruba od začátku 90. let 20. století se v České republice začal používat dnes již méně

používaný termín *homeworking*, jež představoval stejný význam, jaký má v dnešní době pojem práce z domova neboli *home office* (Duffková, 2004, s. 2). Navzdory výhodám se práce z domova jako způsob výkonu práce zaváděla v Evropě pomaleji, než se předpokládalo. Jako příčina tohoto zpomalení se uvádí hospodářský pokles, a to i přesto, že práce z domova byla poprvé spojena s ropnou krizí v 70. letech 20. století (Belzunegui-Eraso, Erro-Garcés, 2020, s. 3).

V důsledku zákona o čistotě ovzduší v 90. letech 20. století byly podniky ještě více tlačeny k zavádění práce z domova. Zákon o čistotě ovzduší byl ve Spojených státech amerických poprvé přijat v roce 1970, s významnými úpravami v letech 1977 a 1990. Změny z roku 1990 vyžadovaly, aby státy přepracovaly své plány a vyzvaly zaměstnavatele, aby vytvořili programy volitelného dojíždění zaměstnanců. Jedním ze způsobů, jak tento požadavek splnit, byl rozvoj systémů práce z domova. V roce 1990 byl dále přijat zákon o Američanech se zdravotním postižením (ADA), který měl přinést způsob, jak rozšířit a zpřístupnit zaměstnávání zdravotně postižených pracovníků (Goluboff, 2001). Zákon o Američanech se zdravotním postižením vyžaduje, aby zaměstnavatelé zavedli přiměřené úpravy práce z domova pro osoby se zdravotním postižením a umožnili tak kvalifikovanému zaměstnanci se zdravotním postižením pracovat z domova (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2005, nestránkováno; Allen, Golden a Shockley, 2015, s. 41).

Rozvoj a rozšíření práce z domova souvisí také s technologickým pokrokem a ekonomickými změnami. Možnosti práce z domova rostly společně s rozvojem domácí výpočetní techniky. Od zavedení osobních počítačů v 80. letech 20. století, notebooků a mobilních telefonů v 90. letech 20. století se ceny a rozměry těchto zařízení snížily, zatímco rychlost a paměť se zvýšily. S rozvojem těchto technologií se tak zvýšil počet zaměstnanců, kteří mohli pracovat mimo pracoviště. Přejít od výrobní k informační ekonomice navíc zvýšil počet pracovních míst, jejichž náplň lze vykonávat prostřednictvím telekomunikací (Allen, Golden a Shockley, 2015, s. 41). Práce z domova již není žádnou novinkou, nicméně rozvoj informačních technologií posouvá tuto oblast na jinou, vyšší úroveň. V souvislosti s tímto posunem se stále více otevírá téma počítačové gramotnosti a její zvyšující se nároky na zaměstnance, ale i zaměstnavatele (Duffková, 2004, s. 2).

2.2 Podoby práce z domova

Termín práce z domova je různými autory různě vymezován. Neustálenost a nepřesnost terminologie je způsobena nedostatečným právním ukotvením tohoto institutu v našem právním řádu, v němž není pojem práce z domova konkrétně vymezen. I přesto, že diplomová práce se zabývá výhradně pojmem práce z domova, jež je synonymem označení home office, je považováno za důležité zmínit i další formy práce mimo pracoviště vzhledem k jejich užšímu významu, aby nedocházelo k zaměňování pojmů a bylo dostatečně zřejmé, co je v této práci míněno pojmem práce z domova.

Zákoník práce v současném znění neupravuje práci z domova jako takovou. Právní doktrína pracuje s pojmem domácí zaměstnanec, pro kterého zákoník práce stanovuje dvě specifika v § 317 ZP. Těmito specifiky jsou, že zaměstnanec „...*nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale po dohodě s ním pro něj vykonává uloženou práci z domova, či z jakéhokoliv jiného místa, které mu vyhovuje a je zároveň pro výkon sjednané práce vhodné.*“ (Bočanová, Krejčíková, 2018, nestránkováno) Druhým specifikem je, „...*že si zaměstnanec sám rozvrhuje pracovní dobu, ve které má splnit pracovní úkoly uložené zaměstnavatelem.*“ (tamtéž, nestránkováno; § 317 ZP)

Podoby práce z domova se liší na základě různých oborů práce. V některých oborech je nutná neustálá osobní komunikace s kolegy a nadřízenými, čímž práce z domova může být komplikovanější a v jiných oborech je prostor pro větší autonomii zaměstnance (Matejka, 2003, nestránkováno). Práce z domova má různé podoby a těmi jsou homeworking, teleworking, hotdesking, teletrade a home office.

Homeworking rozlišuje Duffková (2004, s. 2) ve dvou významech. Homeworking jako „domácí paní, hospodyně“ a osoba, která za práci vykonanou doma dostává úplatu. Pro účely této diplomové práce bude využívám druhý význam pojmu homeworking. Homeworking je vzhledem ke svému názvu vázán na vykonávání práce v místě bydliště zaměstnance (Matejka, 2003, nestránkováno) bez ohledu na povahu práce (Duffková, 2006, nestránkováno). Pojem homeworking je spojen především s ručními pracemi vykonávanými doma, za něž jedinec dostává úplatu. Takový druh práce je obvykle spojován s horšími pracovními podmínkami, než mohou mít zaměstnanci dojíždějící každý den do zaměstnání, mezi něž je řazen nízký plat, nejistota zaměstnání, absence

benefitů a často nevýhodné či problematické podmínky obsažené v pracovních smlouvách (Duffková, 2004, s. 2).

Teleworking na rozdíl od homeworkingu vychází ze způsobu, jakým je práce vykonávána a zároveň nemusí být nutně vykonávána z místa bydliště (Matejka, 2003, nestránkováno). Proto, aby práci mimo pracoviště bylo možné označit za teleworking, je nutné splňovat dvě základní podmínky. Těmi je výkon práce vzdálený od místa, kde je práce obvykle vykonávána a dále technické spojení s využitím počítačů, internetu, specializovaných softwarů a dalších programů a aplikací (Duffková, 2006, nestránkováno). Tímto se potvrzuje tvrzení Palečka a Michalíka (2011, s. 3), že tato práce je závislá na znalosti a využívání telekomunikačních a informačních prostředků. Zároveň se domnívají, že teleworking využívají především mladší věkové kategorie zaměstnanců. Duffková (2006, nestránkováno) definuje teleworking jako: „*Vykonávání pracovní činnosti pracovníkem vzdáleným od svého zaměstnavatele, odběratele, zákazníka atd., a odevzdávání výsledků práce zaměstnavateli (odběrateli atd.) z jiného, „vzdáleného“ místa.*“ Někteří autoři homeworking nadřazují teleworkingu, jiní autoři jej naopak podřazují a další autoři homeworking a teleworking ztotožňují (tamtéž, nestránkováno).

Hotdesking vysvětluje Bishop (2019, nestránkováno) jako základ moderního pracovního života a systém pracovního prostoru, jež je využíván různými lidmi v různý čas. Naproti tomu Paleček a Michalík (2011, s. 3) vysvětlují pojem hotdesking poněkud tradičněji: hotdesking je označení určitého vymezeného prostoru a času zaměstnavatelem, ve kterém zaměstnanec může vykonávat práci na přiděleném pracovišti ve vymezený čas a po zbytek času své pracovní doby práci vykonává mimo přidělené pracoviště. Bishop (2019, nestránkováno) uvádí, že hotdesking lze využít především v coworkingových centrech, tj. sdílených pracovních prostorech pro nezávislé pracovníky, která jsou spojena s rychlým nárůstem inovací a významným sociálním aspektem, jež funguje především jako způsob podpory mezioborové spolupráce. Podle portálu Evropa v datech (2019, nestránkováno) se využívání coworkingových center stále zvyšuje.

Teletrade je způsob výkonu práce zaměstnanců, jejichž pracovní činnost probíhá především na cestách, čímž jsou nuceni své pracoviště tvořit v místě, kde se zrovna

nacházejí. Zaměstnanec vykonávajícího práci způsobem teletrade, si je možné představit např. jako cestujícího obchodníka nebo servisního technika využívajícího ke své práci především mobilní telefon a/nebo notebook. Takový zaměstnanec je díky internetovému připojení schopen pracovat i během cestování (Duffková, 2006, nestránkováno).

Home office je nejpřesnějším vyjádřením práce z domova tak, jak je používán v této diplomové práci. Home office je způsobem práce vykonávané z domova za použití informačních a komunikačních technologií a zároveň je nejobecnějším pojmem pro práci z domova. Zaměstnanec pracuje z domova a vykonává práci uloženou zaměstnavatelem zpravidla za použití informačních a komunikačních technologií (ICT). Zaměstnanec si zároveň sám rozvrhuje pracovní dobu a své pracovní úkoly (Bočanová, Krejčíková, 2018, nestránkováno).

Práce z domova je popisována v mnoha pojmech, které si jsou vzájemně velmi podobné, ale přesto se v jistých náležitostech liší. Výčet podob práce z domova ukazuje, že mohou vznikat kombinace práce z domova, v terénu a na pracovišti. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel má na výběr z mnoha způsobů, jakými lze zaměstnanci umožnit práci vykonávanou mimo pracoviště, pokud to charakter jeho práce umožňuje nebo vyžaduje.

2.3 Využívání práce z domova v České republice v současnosti

V posledních letech došlo k jasnému nárůstu počtu osob pracujících z domova. Je otázkou času, než se práce z domova začne využívat v masovém měřítku. Tento nedávný nárůst vysvětlují různé faktory, které se týkají pokračující digitalizace a rychlého šíření vyspělých informačních a komunikačních technologií, jako základních faktorů usnadňujících flexibilní práci, ale zahrnují také několik dalších restrukturalizačních tendencí ve společnosti a na trhu práce. Například se zvýšila ochota zaměstnavatelů umožňovat práci na dálku a stále více pracovních úkolů je nyní možné vykonávat z domova. Zmírňují se také základní omezující prvky, jako je například nedůvěra, nemožnost kontroly a využití moci manažerů. Práce z domova je navíc stále atraktivnější ve snaze o uvedení do souladu a vyvážení pracovního a soukromého života (Thulin, Vilhelmson, Johansson, 2019, s. 8). Snižuje se podíl osob pracujících v přesně

vyměřeném čase „od – do“ ve společných podnikových prostorách, avšak stále tento trend výrazně převažuje (Duffková, 2004. s. 1).

MPSV ve svém projektu, zaměřeném na mapování práce z domova, uvádí, že více než polovina objemu práce lze vykonávat z domova (MPSV, 2021, s. 8). Toto tvrzení lze aplikovat především na zaměstnance v ziskovém i neziskovém sektoru, tj. v soukromých společnostech. Pro některé druhy práce není možné využívat práci z domova v dostatečné míře podle představ zaměstnanců. Sám zaměstnavatel musí vyhodnotit, pro které pozice je vhodné zavádět práci z domova a pro které nikoliv (Paleček, Michalík, 2011, s. 5). Toto tvrzení potvrzuje výzkum MPSV (2020, s. 32), který ve svých výsledcích uvádí následující: *„Obecně lze na základě odpovědí respondentů říct, že „otevřenější“ přístup k poskytování možnosti práce z domova je v neziskovém sektoru a soukromém komerčním sektoru. Kromě vyššího podílu osob, které mají v praxi možnost pracovat z domova (v obou případech více než 60 % zaměstnanců oproti 40 % u organizačních složek státu a 14 % v ÚSC) je zde zajištění práce z domova administrativně jednodušší, dostupnější a flexibilnější.“* Nejméně je práce z domova využívána u osob pracujících zejména ve státních úřadech a v některých službách, kdy překážkou může být především nutnost přímého setkávání s klienty, nutnost práce v terénu nebo práce vázaná na konkrétní místo v předem stanovených, zejména úředních hodinách (MPSV, 2018. s. 8; MPSV, 2020, s. 32). Projekt zaměřený na mapování práce z domova zpracované MPSV (MPSV, 2020, s. 9) uvádí, že s výše uvedenými překážkami (tj. v důsledku nemožnosti vykonávat práci distančně) se ztotožnilo pouze devět procent dotázaných respondentů (zaměstnanců) z celkového počtu 4 833 respondentů. *„Muži uváděli o něco častěji než ženy, že mají možnost pracovat z domova (to platilo téměř ve všech sektorech). Pouze v soukromých společnostech uváděl možnost pracovat z domova o něco vyšší podíl žen.“* (MPSV, 2020, s. 11) Mlezivová (2018, s. 4) předkládá totožný výsledek ve svém výzkumu z roku 2018, v němž muži uváděli častější využívání práce z domova než ženy. Naproti tomu výsledky Eurostatu uvádějí, že v Evropě ženy pracují na dálku častěji než muži (Evropa v datech, 2019, nestránkováno).

Současné výzkumy práce z domova zkoumají, jak se zavádějí nové typy flexibilních pracovních režimů, které rozšiřují pojem a rozsah práce z domova. Příčinou je nástup nových chytrých a přenosných informačních a komunikačních technologií a pokračující

digitalizace. Wi-Fi, virtuální kanceláře, cloudové technologie a chytrá zařízení umožňují přístup k práci mimo pracoviště a práci mimo něj z jakéhokoli místa a v jakýkoliv čas. Očekává se, že nová generace informačních a komunikačních technologií usnadní nové typy příležitostné práce z domova, což znamená práci, která je přerušovaná, krátká, okamžitá a rozložená v čase a místě. Očekává se, že tento pokrok podpoří neregulované a neformální činnosti práce z domova, k nimž dochází mimo běžnou pracovní dobu, např. večer po práci, o víkendech a dovolených, během pracovní neschopnosti a při péči o nemocné děti (Thulin, Vilhelmson, Johansson, 2019, s. 2).

„Řešení technických problémů během výkonu práce z domova potvrdil zhruba každý šestý zaměstnanec. Nejčastěji se jednalo o problémy s internetovým připojením a vzdáleným přístupem, dále s výpočetní technikou obecně (nedostatečná vybavenost, nefunkční software) a také s nedostatkem kancelářských potřeb.“ (MPSV, 2020, s. 34)

Podobné výsledky týkající se problémů s technickým vybavením a informačními a komunikačními technologiemi uvádí také výzkum společnosti FeedIT (2021, nestránkováno), kde respondenti uvádí jako největší negativa problémy se zajištěním kybernetické bezpečnosti mimo organizaci, chaotický způsob práce s dokumenty a komplikace s podepisováním smluv a dalších dokumentů. Naproti tomu výzkum MPSV (2021, s. 1), týkající se práce z domova v roce 2021, došel ke zjištění, že ve srovnání s obdobím před rokem 2020 se míra domácí práce dramaticky zvýšila. Většina manažerů se domnívá, že zaměstnanci, kteří pracují z domova a v práci, podávají podobný výkon. Více než 40 % zaměstnanců se domnívá, že jsou při práci z domova produktivnější nebo stejně produktivní. Většina zaměstnanců navíc tvrdí, že práce z domova jim umožňuje lépe si organizovat práci a soustředit se. Práce z domova má pro zaměstnance řadu dalších výhod, například šetří čas strávený na cestách, mohou pracovat i přes drobný zdravotní handicap, mají flexibilní rozvrh a mohou se starat o členy rodiny. Efektivita spolupráce s kolegy a spolehlivost technologií jsou na druhou stranu nevýhodou ve srovnání s prací na pracovišti. Dalšími nevýhodami byl omezený přístup k důležitým dokumentům a také mísení pracovního a osobního času. Respondenti dospěli k závěru, že home office má obecně pozitivní vliv na rodinný život i fyzické a duševní zdraví. Podle jejich názoru naopak zhoršuje kvalitu společenského života. Většina respondentů se domnívá, že ideální je pracovat z domova 16 nebo 20 hodin týdně. Většina vedoucích pracovníků se domnívá, že možnosti práce z domova budou v budoucnu nadále růst.

Ze současných výzkumů je patrné, že podíl zaměstnanců pracujících z domova se stále zvyšuje, ale stále převažují zaměstnání, kde práce z domova zavedena není, i když by to povaha práce umožňovala. Zaměstnavatelé by se měli snažit hledat cesty, jak práci z domova zavádět, protože výzkumy ukazují, že práce z domova je pro spokojenost a motivovanost zaměstnanců velmi důležitá. Procentuální rozdělení využívání práce z domova, oproti využívání práce na pracovišti stejně tak i podíl žen a mužů pracujících z domova, je v České republice rozdílné, oproti trendu panujícímu v Evropě. Česká republika by měla udělat maximum proto, aby se ostatním evropským státům vyrovnala. Spojení požadavků, možností organizace a jejích pracovníků ovlivňuje zavádění práce z domova, protože ne vždy je možné využít flexibilitu způsobu výkonu práce, která vyhovuje oběma stranám. Vliv na možnosti flexibility způsobu výkonu práce má i stát prostřednictvím pracovněprávních předpisů a dále i odbory, které jsou obzvláště odhodlány bojovat proti nedobrovolné flexibilitě v mnoha podobách. V důsledku toho existují překážky, které brání rozšíření pružnosti pracovních úvazků. Někteří zaměstnavatelé práci z domova, ve srovnání s tradičními formami, zvažují jako lépe vyhovující firemní kultuře a další tvrdí, že flexibilnějším typům práce brání (Václavková, 2011, s. 4). „...strukturální omezení dané velikostí organizace, podmínkami pracovního trhu nebo sociální politikou.“ (tamtéž, s. 4)

Před zavedením práce z domova je nutné zjistit, zda je možné tento krok podniknout z povahy práce, dostupných technologií, potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců, nastavených procesů i firemní kultury v organizaci. Je nutné selektovat zaměstnance, pro něž je z důvodu jejich náplně práce práce z domova nevhodná a následně vyhodnotit předpokládaný odhad nákladů a příjmů implementace práce z domova (Heikenwälder, 2014, s. 13).

Podle Václavkové (2011, s. 3) je zavádění práce z domova chronologické a kompletní. „Řada organizací stále ještě stojí před rozhodnutím, zda a jaké flexibilní formy práce zavést. Zpočátku je tento typ pracovních úvazků zaváděn především za účelem dosažení úspor nebo například v souvislosti se zeštíhlováním organizací, kdy udržování nízkého počtu pracovníků může vést ke zvýšení produktivity s nižší pracovní silou. Postupem času však mnoho organizací zjišťuje, že právě alternativní úvazky mohou napomoci flexibilitě některých operací v rámci činnosti organizace a v konečném důsledku mohou vést k lepšímu hospodářskému výsledku.“ (Chovanec a Matyášová 2013, s. 13) Postup

zavádění práce z domova v organizacích je rozdělován do tří etap: příprava, realizace a hodnocení (Václavková, 2011, s. 3).

V první fázi „...by měl být stanoven garant (zpravidla personální útvar), který zabezpečí organizační přípravu, seznámení zaměstnanců s pravidly flexibilních forem práce, průzkum jejich názorů a zpracování interního předpisu pro jejich realizaci.“ (Václavková, 2011, s. 4; Boháčová, 2012, s. 70) V případě nedostatečně nastavených procesů a politik je nutné provést jejich aktualizaci a poté informovat zaměstnance o plánovaných aktivitách a provést školení BOZP všech zaměstnanců, jichž se zavádění práce z domova týká (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013. s. 20). Důležité je také informovat zaměstnance o důsledcích flexibilních pracovních režimů. V této fázi musí organizace vyloučit formy flexibility, které nejsou v jejich konkrétní situaci přijatelné nebo využitelné. Při dalším plánování je třeba vzít v úvahu pozitivní i negativní dopady implementace práce z domova na zúčastněné strany a také vypracovat politik na jejich podporu či omezení (Václavková, 2011, s. 3).

Ve fázi realizace je potřeba se zaměřit na řešení konkrétních problémů, které se objevují při přechodu na nový pracovní režim, např. ze strany vedoucích pracovníků, zneužívání ze strany zaměstnanců atd. (Václavková, 2011, s. 4; Martoch, 2012, nestránkováno; Sochorová, 2013, s. 5). Dále je vhodné ve spolupráci s vedoucími pracovníky vytvořit metodiku pro komunikaci, vedení a řízení zaměstnanců a harmonogram hodnocení (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013. s. 20). Pro prevenci nebo snížení negativních důsledků „...se doporučuje realizovat pilotní projekt a na jeho základě provést potřebné úpravy.“ (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013. s. 17) Následně je nutné zavést prostor pro bezpečné sdílení dat (tamtéž, s. 17). V případě nutnosti je vhodné podniknout i jiná než BOZP školení, jež jsou nezbytná pro zavádění práce z domova, např. ochrana firemních dat, technická školení apod. Zaměstnancům musí být poskytnuto nezbytné vybavení pro práci z domova a dále podpora při případných potížích, které mohou nastat (Heikenwälder, 2014, s. 75–76). V tomto ohledu je vhodné vyčlenit kontaktní osobu, případně osoby, na které se mohou zaměstnanci obracet (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013. s. 18). Jak ukázal průzkum Stasiuk-Piekarské (2021, s. 14), lidé často nemají dostatečnou podporu v oblasti vybavení pracovního místa ze strany zaměstnavatelů, a to nejen co se týká vybavení v místě pracoviště, ale také vybavení pracovního místa doma.

Vedení by mělo vyhodnotit, jak úspěšně byla flexibilní pracovní opatření zavedena, jakmile byla v organizaci implementována. Je důležité analyzovat, jak zvýšení flexibility ovlivňuje ukazatele výkonnosti, jak jsou dodržovány termíny projektů nebo spokojenost zaměstnanců (Václavková, 2011, s. 4; Martoch, 2012, nestránkováno). V průběhu implementace je nezbytné monitorovat a vyhodnocovat proces zavádění této formy práce (Heikenwälder, 2014, s. 76; Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013, s. 20).

Zavedení práce z domova není rozhodnutí, které může organizace podniknout ze dne na den, ale před zavedením práce z domova je nutné zajistit nezbytné kroky. Za nejdůležitější složku implementace práce z domova je považována informovanost zaměstnanců o zavádění této formy práce, jejím procesu a způsobu fungování, nezbytná školení a poskytnutí podpory pro řešení technických záležitostí.

3 Pozitiva a negativa práce z domova

Práce z domova skýtá mnoho výhod i nevýhod, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Každá organizace, která o zavádění práce z domova uvažuje, musí zvážit všechna rizika i přínosy. Obecně se dá zhodnotit, že práce z domova pro zaměstnavatele představuje úsporu nákladů na provoz kancelářských prostor a možnost zaměstnávat více zaměstnanců, než jaká je kapacita pracoviště. Pro zaměstnance znamená práce z domova větší svobodu v organizaci svého času a úkolů, což zvyšuje spokojenost a motivovanost k práci. Negativa jsou spatřována právě v souvislosti s přílišnou spokojeností a pohodlností zaměstnanců pracujících z domova, kvůli čemuž může docházet k poklesu jejich výkonnosti (Anderson, Kaplan, Vega, 2015; s. 883, Bloom et al., 2013, s. 3; Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 45).

Messenger (2017, s. 308) ve svém výzkumu poukazuje na nejednoznačnost a rozporuplnost pozitiv a negativ využívání práce z domova. Zaměstnanci uvádějí v poměrně stejném měřítku výhody i nevýhody, které jsou spojené s prací z domova, ale ani jedna z ve výzkumu uvedených hodnot nijak výrazně nepřevyšuje jinou. Obecně je mezi výhodami uváděn čas ušetřený dojížděním do zaměstnání, větší samostatnost, flexibilita, možnost organizace pracovní doby, rovnováha mezi osobním a pracovním životem a lepší spolupráce se spolupracovníky. Mezi nevýhody, se kterými se zaměstnanci nejvíce potýkají, je uváděna tendence prodlužovat pracovní dobu, překrývání pracovní doby s dobou strávenou s rodinnou nebo nad domácími povinnostmi a zintenzivnění práce. Podle výzkumu *The State of Remote Work* uvedlo 40 % z 2 471 dotázaných respondentů, že největší výhodou práce z domova je flexibilní rozvrh, 30 % z dotázaných respondentů možnost pracovat z různých míst a 14 % možnost trávit více času s rodinou. Flexibilní pracovní doba umožňuje zaměstnancům rozvrhnout si práci, koníčky, čas s přáteli a rodinou, což vede k pozitivní rovnováze mezi prací a soukromým životem a ve výsledku i snížení stresu (Buffer, 2019, nestránkováno).

Protože je práce z domova nákladově efektivní alternativou, vedla tato skutečnost mnoho organizací k zavedení politik umožňující a podporující práci na dálku (Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 882). Práce vykonávaná mimo pracoviště vede k

vyšší flexibilitě a úspoře nákladů na provoz prostorů organizace. Pro zaměstnavatele je zaměstnanec pracující z domova úsporou výdajů za náklady na provoz pracoviště (vytápění, osvětlení apod.) a zařízení, která zaměstnanec využívá při práci na pracovišti zaměstnavatele (Paleček, Michalík, 2011; s. 4–5, Henke et al., 2016. s 604). Paleček a Michalík (2011, s. 4) v souvislosti v úsporou energie uvádějí příklad: „...*globální technologické organizace vykazují úspory ve výši kolem 50 milionů dolarů za období 1 roku po začlenění virtuální formy práce do organizace. Jedna z aktuálních výzkumných studií, která se realizovala v rámci Velké Británie, ukazuje úsporu 4.300 liber na osobu a rok, která realizuje práci na dálku aspoň 2 dny v týdnu.*“ Navrátil et al. (2017, s. 15) předkládají příklad ze společnosti Cisco, která uvádí roční úspory ve výši 277 milionů dolarů v souvislosti s vyšší mírou zavádění práce z domova. V obecném měřítku uvádějí Paleček a Michalík (2011, s. 4) také fakt, že se zavedením možnosti práce z domova se snižuje provoz ve městech, což má pozitivní efekt na životní prostředí a ve výsledku dochází ke snižování nákladů na ochranu životního prostředí, příp. na zdravotní péči z toho plynoucí. Studie VÚPSV z roku 2004 ukazuje na neznalost zaměstnavatelů těchto faktů, což vyplývá z toho, že 45 % dotázaných zaměstnavatelů si myslí, že práce z domova je spojena s finanční zátěží pro organizaci (Navrátil et al., 2017, s. 13).

Vzhledem k tomu, že práce z domova představuje firemní benefit, který umožňuje flexibilitu, slouží práce z domova jako motivační prvek. Takto si zaměstnavatel udržuje ve své organizaci kvalitní zaměstnance, kteří jsou nuceni pracovat ze vzdálenějších lokalit svého bydliště a práce na pracovišti by pro ně byla komplikovaná z důvodu časové náročnosti v souvislosti s dopravou na místo pracoviště (Paleček, Michalík, 2011, s. 5; Navrátil et al., 2017, s. 15). Zaměstnanci často uvádějí jako výhodu práce z domova klid na práci a tím zvýšenou produktivitu. S tím ovšem souvisí větší míra odcizení a snížená interakce s kolegy, což může vyústit v pocity osamělosti (Bloom et al., 2013, s. 3–8; Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 45). Dále práce z domova vede ke zvyšování sounáležitosti zaměstnance s organizací v souvislosti s prohlubující se důvěrou ze strany zaměstnavatele a přenesením větší odpovědnosti na zaměstnance (Paleček, Michalík, 2011, s. 2–5). Zaměstnanci zažívají více pozitivních emocí souvisejících s prací ve dnech, kdy pracují na dálku ve srovnání se dny, kdy pracují na pracovišti (Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 882). To potvrzuje výzkum, který ukázal, že zaměstnanci státní správy, kteří pracovali z domova jednou za dva týdny pocíťovali

více vděčnosti, nadšení, štěstí a hrdosti a méně frustrace, vzteku, úzkosti a cítili se méně unavení a znudění (Oakman et al, 2020, nestránkováno). Brazilská studie zkoumající výhody a nevýhody práce z domova ve veřejném sektoru v roce 2020, přinesla shodné výsledky jako výše zmíněné výzkumy. Studie přinesla ve svých výsledcích pozitiva, mezi něž patří zlepšení kvality života, rovnováha mezi prací a rodinou, zvýšení produktivity a flexibility, lepší vyhodnocování pracovní zátěže, snížení nákladů např. na dojíždění do zaměstnání či stravování, stresu a času stráveného dojížděním. Jako negativum je ve studii uveden například nedostatek kontaktu a nedostatek spojení s organizací, psychologické problémy, nedostatek technologické infrastruktury a kontrola zaměstnanců na dálku (Fílarčí, 2020, s. 38–39).

Pozitivem práce z domova je, že umožňuje zaměstnancům rozvržení pracovního dne podle jejich možností a potřeb, čímž se stává tato forma alternativního pracovního úvazku oblíbená především u rodičů s dětmi, kteří tak mohou propojit profesní a rodinný život (Mlezivová, 2018, s. 3). Navrátil et al. (2017, s. 15) uvádí, že při zavádění práce z domova je možné zaměstnávat více lidí, např. matky s dětmi na částečné úvazky, i když je kapacita pracoviště nižší, než je počet zaměstnanců.

Gajendran a Harrison (2007, s. 1528) přinášejí jinou perspektivu práce z domova. Zaměstnanci pracující na dálku mohou čelit nelibosti zaměstnanců, kterým jejich povaha práce neumožňuje práci z domova. Může se také stát, že spolupracovníci mohou snadno nezaznamenávat úsilí osob pracujících na dálku nebo jejich přínos pro organizaci a vnímat osoby pracující na dálku spíše jako přítěž. To může samozřejmě výrazně narušit vztahy na pracovišti a vzájemnou spolupráci. Toto tvrzení je opíráno o teorii spravedlnosti, kterou Yu, Wu (2021, s. 14) popisují tak, že zaměstnanci, kteří nemohou pracovat z domova z technických, manažerských, pracovních nebo jiných důvodů, častěji srovnávají svou situaci se situací zaměstnanců pracujících z domova, vnímají nerovnost, nespravedlnost, jsou méně spokojeni a snaží se tyto pocity zmírnit snížením své pracovní činnosti a mají tendenci více opouštět své dosavadní zaměstnání.

V případě, že dojde k opomíjení některých psychologických faktorů, může docházet ke vzniku psychických, zdravotních, příp. psychosomatických onemocnění. Je proto nezbytně nutné dbát na prevenci vzniku případných onemocnění, jež mohou znamenat pokles výkonnosti, efektivity, motivace a v konečném důsledku i ztrátu pracovní

schopnosti (Oakman et al, 2020, nestránkováno). Institut pro studium zaměstnanosti zjistil, že 46 % zaměstnanců připisuje svou nespokojenost s prací z domova nepravidelné pracovní době, 33 % uvádí osamělost a 21 % vyjadřuje obavy o bezpečnost práce (Yu, Wu, 2021, s. 1). Jak uvádí průzkum *Circadian's Shiftwork Practices* z roku 2004, vlivem vysoké pracovní zátěže jsou narušovány soukromé vztahy. Z toho plynoucí negativní pocity přispívají k psychickým problémům. Podle průzkumu způsobuje přesčasová práce zdravotní problémy, mezi něž se nejčastěji řadí vyšší krevní tlak a zvýšené problémy duševního zdraví. Přesčasová práce dále vede k nárůstu konzumace alkoholu, tabákových výrobků a nezdravému způsobu stravování, což způsobuje nárůst hmotnosti a s tím související navazující potíže (Circadian, 2020, nestránkováno).

Organismus je vlivem vysoké pracovní zátěže zatížen především v oblasti psychiky. Psychická zátěž představuje jeden z nejzávažnějších problémů. Zprvu se u zaměstnance objevuje zvýšená unavitelnost a zvyšující se míra stresu. Později zaměstnanci mohou pociťovat poruchy spánku nebo syndrom trvalé únavy. Důležitou oblastí v souvislosti s pracovním přetížením je vznik psychosomatických onemocnění, jako je syndrom vyhoření nebo snížená imunita (Marek, Skřehot, 2009, s. 27, 50).

Výzkum BMC Public Health z roku 2020 porovnával vliv práce z domova na psychické zdraví u zaměstnanců pracujících z domova méně než 2,5 dne v týdnu a zaměstnanců pracujících z domova více než 2,5 dne v týdnu. Zjistil, že vyšší míra práce z domova je spojena s nižšími sociálními kontakty, menší zpětnou vazbou a větší nejednoznačností rolí, což zvyšuje vyčerpání zaměstnance. Ovšem tyto negativní účinky nepřevážily pozitivní dopad na práci z domova, protože zvýšený počet hodin odpracovaných doma naopak vede k nižšímu emočnímu vyčerpání a kognitivnímu stresu, což bývá nejvíce způsobeno kontaktem s kolegy v kancelářském prostředí (Oakman et al, 2020, nestránkováno). Přílišný pracovní výkon, pracovní zátěž a práce přesčas má mnoho nepříznivých dopadů. Každá práce představuje pro organismus určitý stupeň zátěže. Záleží na daném organismu, jak se dokáže se zátěží vypořádat, ale přesto je nutné si uvědomit způsob, jakým zátěž ovlivňuje fyziologický i psychický stav člověka. S nadměrnou pracovní zátěží se snižuje výkonost a odolnost zaměstnance, jeho pracovní nasazení, motivace, vůle a začíná převládat stres a další negativní důsledky vznikající následkem přepracovaného organismu (Marek, Skřehot, 2009, s. 25).

Podle studie, kterou provedli Cropley a Purvis (2003, s. 200) je nadměrná pracovní zátěž (vysoké nároky, malá kontrola v práci) spojena s fyziologickou neschopností relaxovat. Jedním z mechanismů, jak se odreagovat a začít odpočívat je tzv. kognitivní vypnutí. Studie ukázala, že jedinci s vysokou pracovní zátěží měli ve večerních hodinách větší problém začít odpočívat nebo se jim to podařilo až po uplynutí delší doby od okamžiku, kdy přestali pracovat než jedinci, kteří pracovní zátěž neměli tak vysokou. S neschopností relaxovat se zvyšuje míra pracovního stresu, jehož důsledky byly zdokumentovány v mnoha studiích. Nahromaděný stres je spojován s řadou tělesných a duševních zdravotních problémů. Stres vzniklý při práci ve stresujícím prostředí má potenciál se transponovat i do mimopracovního prostředí a pro některé lidi s náročným povoláním je obtížné se po práci odreagovat. Osoby, které mají malou nebo žádnou kontrolu nad svým zaměstnáním, častěji zažívají pracovní stres a s ním spojenou nepohodu. Vysoká pracovní zátěž je spojena s řadou onemocnění souvisejících se stresem, včetně úzkosti, deprese, vyčerpání, vysokého krevního tlaku a kardiovaskulárních onemocnění.

V souvislosti s prací z domova mohou velmi často vznikat problémy v důsledku špatného držení těla v poloze v sedě, v níž je práce z domova nejčastěji vykonávána. Dochází k nesprávnému držení těla, sed s kulatými zády a předsunutou hlavou, což má za následek nerovnoměrné zatížení těla, z čehož mohou vznikat bolesti zad a zhoršená funkce zažívacího a trávicího ústrojí vlivem tlaku na bránici. Dále dochází vlivem nepřírodního držení rukou na klávesnici a na myši často k zánětu karpálních tunelů (Marek, Skřehot, 2009, s. 25–28).

4 Psychologické faktory práce z domova

Psychologickými faktory, jež ovlivňují pracovní výkon nejen při práci z domova, se zabývá psychologie práce. Jedná se o vědu, „...*kteřá se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí...*“ (Kohoutek, 2000, s. 4). Výzkum Belzunegui-Eraso a Erro-Garcése (2020, s. 3) se zaměřoval na zjištění charakteristik osob pracujících z domova a faktorů, které určují, kdo může pracovat z domova. Podle autorů má na práci z domova významný vliv několik demografických a pracovních charakteristik. Faktory, které ovlivňují práci z domova, rozdělují autoři do čtyř skupin: individuální, pracovní, organizační a rodinné a domácí faktory. K efektivnosti práce z domova je potřeba, aby všechny čtyři faktory byly naplněny. Tyto faktory se vzájemně propojují, prolínají a vzájemně se ovlivňují. S ohledem na rozsah diplomové práce a relevantnost textu budou dále charakterizovány pouze faktory individuální, pracovní a rodinné a domácí.

Autoři Belzunegui-Eraso a Erro-Garcés (2020, s. 4) dospěli k závěru, že vzdělání, věk, rasa, místo, kde člověk pracuje a druh práce hrají významnou roli při určování toho, zda bude zaměstnanec pracovat z domova či nikoliv. Dále se ukázalo, že roli může hrát také pohlaví, úroveň vzdělání, přítomnost dětí v domácnosti, doba dojíždění do zaměstnání a umístění pracoviště nebo možnosti využívání informačních a komunikačních technologií.

Navrátil et al. (2017, s. 18) ve svém dokumentu *Problémy při práci na dálku a jejich řešení pro zaměstnance* zmiňují výzkumy, jež upozorňují na neustále rostoucí intenzitu práce. Organizace se snaží na tento problém reagovat pomocí zavádění práce z domova a flexibilních pracovních úvazků. Studie však ukazuje, že ačkoliv je práce z domova často vnímána jako benefit a přináší mnoho výhod, může způsobovat mnoho na prvních pohled nezřejmých problémů. Zabývat se psychologickými faktory je důležité pro zjištění, zda zaměstnanec stačí pracovnímu výkonu jak svými fyzickými, tak převážně psychickými silami. Zaměstnanec potřebuje jistotu a cítit se užitečný ve své práci. Je pro něj důležitá znalost vlastní hodnoty a uznání pro udržení pracovní motivace a produktivity. Psychologické faktory mohou pozitivně či negativně ovlivnit, jak bude zaměstnanec výkonný, motivovaný a spokojený.

4.1 Individuální faktory

Každý člověk disponuje osobnostními předpoklady, které určují jeho nejvhodnější pracovní zařazení. Představují soubor různých aspektů osobnosti, mezi něž Kohoutek (2000, s. 23) řadí: „*Tělesné a duševní schopnosti pro práci, odbornou připravenost, morálně charakterový profil, zájmové zaměření a pracovní motivace, zdravotní stav, věk, pohlaví a etapu životní kariéry.*“ Analýza osobnostních předpokladů pracuje s individuálními rozdíly, které by měly být brány v potaz při posuzování výkonnosti člověka a posuzování vhodnosti zavedení práce z domova (tamtéž, s. 23). Individuální (osobnostní) rysy jsou vrozené, neovlivněné prostředím a jsou stabilní po celý život (Blatný, 2010, s. 238–242; Larsen, Buss, 2018–2008, s. 36). Osobnostní rysy byly ještě v 50. letech minulého století považovány z hlediska pracovního výkonu za nedůležité. Ovšem v 70. letech byly provedeny výzkumy, jež sestavily prediktivní validitu osobnostních rysů, která se nazývá pětifaktorový model osobnosti, tzv. Big Five (Vaculík et al., 2016, s. 26). Osobnostní rysy Velké pětky jsou důležitými prediktory pracovního výkonu (Van Aarde, Meiring, Wiernik, 2017, s. 1). Pětifaktorový model zařazuje do predikovatelných rysů osobnosti otevřenost vůči novým zkušenostem, svědomitost, míru extravertze, přívětivost a emocionální stabilitu (Barrick, Mount, 1993, s. 1). Mezi klíčovými složkami osobnosti a pracovním výkonem existují významné a trvalé korelace (Mount, Barrick, 1998, s. 856).

Lidé otevření novým zkušenostem bývají kreativní, rychle chápou nové myšlenky, jsou široce zaměřeni, zvědaví a touží po rozmanitosti. Tento osobnostní rys je důležitý např. z důvodu rychle se měnícího pracovního prostředí, ve kterém je potřeba využívat stále sofistikovanější informační a komunikační technologie (Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 885). Otevřenost vůči novým zkušenostem je nutná hned z počátku implementace práce z domova. Na jedince jsou kladeny nové nároky, při nichž získává nové zkušenosti a dovednosti v souvislosti s novým pracovním prostředím, podmínkami a výzvami, které počátky zavádění práce z domova obnášejí (Cherry, 2020, nestránkováno).

Ukázalo se, že svědomitost je pozitivně spojena s úspěšností v zaměstnání ve všech profesních skupinách. Takoví jedinci jsou důvěryhodní, vytrvalí, cílevědomí a

organizovaní a mají tendenci dosahovat lepších výsledků téměř v každé práci. Ti, kteří jsou nedbalí, nezodpovědní, málo usilují o úspěch a jsou impulzivní, naopak pravděpodobně dosahují horších výsledků (Mount, Barrick, 1998, s. 581; Barrick, Mount, 1993, s. 1). Svědomitost zaměstnanec je nezbytná k výkonu dostatečného množství kvalitní práce, kdy zaměstnanec nemůže být při práci z domova zaměstnavatelem kontrolován tak, jak se tomu zpravidla děje při výkonu práce na pracovišti. Svědomitý zaměstnanec tak plní zadané úkoly bez nutnosti dohledu a zaměstnavatel může zaměstnanci důvěřovat, čímž se prohlubuje důvěra a příjemná atmosféra na pracovišti, jež podněcuje vyšší motivaci (Cherry, 2020, nestránkováno).

Lidé s vysokou mírou přívětivosti jsou schopni se rychle přizpůsobit práci na dálku, jsou flexibilnější a dokáží si efektivně plánovat pracovní úkoly a pracovní dobu (Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 885; Cherry, 2020, nestránkováno). Přívětivost je jedním z nejdůležitějších rysů, které souvisí se schopností virtuální týmové práce. Přívětivost prezentuje vztah zaměstnanec k nadřízeným, kolegům, klientům apod. Přívětivý člověk dokáže naslouchat, akceptovat názory ostatních, diskutovat a je schopen týmové práce. Tyto aspekty jsou při práci na dálku velmi důležité, protože přenos informací může být přes komunikační technologie zkreslený a komplikovaný (Cherry, 2020, nestránkováno).

Emocionální stabilita je schopnost se na negativní emoce zaměřit a vyrovnat se s nimi. Lidé, kteří mají emoční stabilitu na vyšší úrovni, se spíše snaží negativním emocím porozumět s cílem cítit se nakonec lépe a mají menší tendenci se negativním emocím poddávat. Vysoká míra emoční nestability může v konečném důsledku vést k depresím. Míra emoční stability může být indikátorem potenciálních hrozeb při práci na dálku. Autoři upozorňují na důsledky vyšší míry prožívání emocí, která může zhoršovat emoční stav jedince, který se v důsledku práce z domova méně stýká s ostatními kolegy. V důsledku sociální izolace může docházet k vyšší míře přemýšlení a přemítání nad negativními emocemi a oddávání se jim (Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 885).

V závislosti na osobnostních rysech se liší spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Studie objevily souvislost mezi osobností a souladem mezi člověkem a organizací; například vstřícnější a extravertnější lidé jsou s firemní kulturou spokojenější. V rámci organizací má osobnost vliv na mezilidské vazby. Navazování a

udržování vztahů na pracovišti souvisí s osobnostními faktory, zejména mezi zaměstnanci pracujícími na dálku (Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 45).

Součástí individuálních faktorů jsou i charakterové vlastnosti, které mohou ovlivnit pravděpodobnost, že jednotlivci budou považovat svou práci za smysluplnou a převezmou odpovědnost za výsledky své práce, což může následně ovlivnit i výkonost při práci z domova. Navíc pokud budou mít spolehlivé výsledky své práce, může je to motivovat k plnění dalších úkolů a zvýšit spokojenost s prací. Příčiny spokojenosti v zaměstnání lze hledat v objektivních charakteristikách práce (Robbins, Coulter, 2004, s. 399). Toto tvrzení definuje teorie Robbinse a Coultera (2004, s. 399) s názvem *Teorie charakteristik pracovní činnosti*, která: „Identifikuje pět hlavních pracovních charakteristik, jejich významné vztahy a dopad na produktivitu, motivaci a spokojenost zaměstnanců.“ Teorii charakteristik pracovní činnosti se věnoval zpočátku Hackman (2004, s. 73–79), který vychází z myšlenky, že práce by neměla být definována pouze svými vnějšími důsledky (produktivitou), ale měla by být pro zaměstnance také zajímavá a inspirující. Za základní charakteristiky práce je považováno následujících 5 faktorů. Mezi první patří variabilita, pracovní úkoly by měly být rozmanité, aby jejich plnění vyžadovalo různé dovednosti zaměstnanců. Dalším faktorem je identita, pracovní úkoly by měly být smysluplné, ucelené a charakterizované svými výsledky. Mezi další charakteristiky patří smysluplnost, práce by měla mít vliv na ostatní práce a ostatní zaměstnance. Neposledním faktorem je samostatnost, plnění úkolů by mělo umožňovat samostatnost při organizaci a rozhodování. Posledním faktorem je zpětná vazba, pracovníci by měli dostávat okamžité a nezkreslené informace o svém výkonu.

Jedním ze základních předpokladů úspěchu, jak být nejen produktivní při práci z domova, je být k práci motivovaný. Motivací se zabývají motivační teorie. Americký psycholog Douglas McGregor vytvořil hypotézu X a Y, která je jednou ze základních motivačních myšlenek a mluví o charakterových vlastnostech, které mohou predikovat, jak jsou někteří jedinci schopni zvládat práci z domova a někteří ne. O těchto předpokladech hovoří McGregorova teorie X a Y, která je jednou z motivačních teorií a která byla vytvořena v roce 1960 a souvisí s problematikou efektivního leadershipu. McGregorova teorie rozlišuje dva druhy motivace zaměstnanců, které ovlivňují jejich výkon při práci z domova. Zaměstnanci, kteří jsou nedbalí, neschopní, práci se vyhýbají, odkládají úkoly, chybí jim cílevědomost, ctižádost a nemají ke své práci

vztah, jsou označeni za příslušníky teorie X. To vše se odráží na jejich výsledném pracovním výkonu, který je oproti zaměstnancům, kteří spadají do teorie Y, velmi rozdílný. Zaměstnanci teorie Y jsou motivovaní, proaktivní, pečliví, rádi se učí novým věcem a pracují s pozitivním naladěním (Horská, 2009, s. 25). Tato hypotéza je základním kritériem pro určení způsobu, jakým manažeři zacházejí se svými zaměstnanci. Postoj manažera ke spolupracovníkům osciluje nebo zůstává konzistentní. Chování manažera k zaměstnancům ovlivňuje účinnost motivačního působení. Nadřízený přistupuje ke svým zaměstnancům kontrolujícím, protektorským, autoritářským způsobem, pokud je podceňuje a vnímá je spíše jako typ X. Pokud zaměstnance vnímá jako typ Y, má větší sklon uplatňovat mírný, motivující styl vedení. Tato strategie však musí brát v úvahu typ vedených osob, jejich vyspělost a důvěryhodnost. Problémem při práci z domova je, že zaměstnanci na pracovišti mohou očekávat, že budou inspirováni a povzbuzováni, což je při práci z domova omezené nebo zcela nulové. Jen malé procento lidí má schopnost motivovat samo sebe. Tuto skutečnost lze interpretovat jako deklaraci schopnosti člověka motivovat se k práci z domova bez dohledu (Mikuláščík, 2007, s. 144–146, 225).

Motivace je předpokladem úspěšně vykonané činnosti. Jedná se o lidské chování, které vede k dosažení cíle. Cesta k cíli může být průběžně měněna v závislosti na okolnostech, příležitostech, překážkách apod. Každá úspěšně dokončená práce vyžaduje nejvyšší úroveň motivace. Požadovaná (optimální) úroveň výkonu je výsledkem dostatečné motivace. Motivace osobnosti je silně ovlivněna zájmy člověka. Zájem o pracovní činnost je definovaný jako vztah k pracovní činnosti, který zahrnuje pozitivní emocionální hodnocení úkolu, touhu a zájem se něco dozvědět. Je důležité rozlišovat mezi zájmy a přáními. Zájem neboli touha dokončit činnost je rozhodující složkou při určování profesního úspěchu a je předpokladem pro dobře odvedenou práci nejen z domova (Kohoutek, 2000, s. 20–21). *„Zájem, zainteresovanost na splnění úkolů, je velmi důležitý faktor podmiňující úspěch v každém povolání. Platí však, že z pouhého zájmu nevyplývá nutně úspěch, pouze na základě zájmu není možno provádět předpovědi úspěšnosti člověka v určité pracovní činnosti. Je však velmi důležité, když na určité pracovní činnosti je zúčastněný celý člověk, který má ke své práci vyhraněný vztah, pro kterého jeho práce něco znamená, který má ve své práci nejen prostředek obživy, ale také prostředek přiměřeného uplatnění, společenského vyžití, dosažení*

vážnosti před sebou i lidmi, a nakonec i prostředek svého přiměřeného vyžití, když tedy práce uspokojuje osobní hodnotový systém daného člověka.“ (tamtéž, s. 20–21)

V zaměstnání se zaměstnanci setkávají se situacemi, které ovlivňují jejich motivaci a následně i pracovní výkon. Míra motivace je úměrná míře výkonnosti zaměstnance. Při zjišťování míry motivace je nutné zohledňovat zejména věk, vzdělání, rodinný a zdravotní stav a životní styl. Všechny tyto faktory spadají do motivačního profilu, který určuje intenzitu vnitřních hnacích sil, které určují zaměstnancův výkon (Stachová, 1997, s. 189). S motivací souvisí výkonová motivace, která je definována jako: „...*relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu.*“ (Pauknerová, 2012, s. 606) Aktivní lidé mají obvykle tendenci a potřebu dosahovat vyšších cílů a větších úspěchů. To je podmíněné výchovou, rodinným a sociálním zázemím a dalšími okolními vlivy. Motivace je měřena také tendencí vyhýbání se novým situacím nebo naopak jejich vyhledáváním, což charakterizuje naše reakce na podněty, které nás ovlivňují. Tyto tendence zahrnují individuální rozdíly v reakčních tendencích, hodnoceních a situacích. Reakce bývají okamžité, automatické a reflexivní, což ukazuje na fakt, že tyto tendence jsou hluboce zakořeněny do našich nervových, kognitivních a psychických funkcích. Takové reakce mohou být překonány určitými cíli, seberegulačními strategiemi nebo minulou zkušeností (tamtéž, s. 606). Míru motivace ovlivňují také cíle. Cíle jsou definovány jako koncové body, jichž se jedinec snaží dosáhnout, a tak ovlivňují jedincovo chování. Cíl má motivační sílu jedince v tu chvíli, kdy je jedinec ve tvorbě cílů nějakým způsobem angažovaný (Deaux, Snyder, 2012, s. 289–297).

S motivací souvisí vůle a volní vlastnosti. Vágnerová definuje vůli jako vědomou funkci, která vychází ze svobodného rozhodování a projevuje se sebekontrolou, seberegulací, vytrvalostí a odolností vůči vnějším ruchům. Dále potlačení nežádoucích rozhodnutí a aktivací těch žádoucích. Mezi volní vlastnosti se řadí činorodost, rozhodnost, vytrvalost, svědomitost a sebekázeň (Vágnerová, 2016, s. 353).

Výzkumy ukázaly, že autonomie a vyšší míra flexibility zvyšuje spokojenost zaměstnanců (Golden, Veiga, 2005, s. 303–305; O’Neill et al., 2009, s. 155; Russell, O’Connell, McGinnity, 2009, s. 7) a má vliv také na nižší fluktuaci, stres a vyšší výkon (Gajendran, Harrison, 2007, s. 1528). Toto tvrzení potvrzuje také studie z roku 2017,

kteřá tvrdí, že autonomie, tedy možnost prostorové a časové flexibility, zvyšuje produktivitu při práci (Messenger, 2017, s. 305). „*Autonomie je vyjádřením toho, že jsme původcem vlastního jednání. Vyvěřá z osobních zájmů a z hodnot, které jsme integrovali.*“ (Blatný, 2010, s. 688) Gordon Allport doplňuje pojem funkční autonomie, která motivuje dospělého člověka v důsledku jeho dětství a označuje ho za získaný systém motivace (tamtéž, s. 32). Autonomii posiluje zvýšená flexibilita při načasování a provádění pracovních úkolů. Mezi další prvky, které přispívají k vyššímu pocitu autonomie patří kontrola nad přestávkami, uspořádání úkolů, pracovní prostředí apod. (Gajendran, Harrison, 2007, s. 1528). Autonomie společně s kompetencemi a vztahovostí tvoří faktory, které podporují nebo naopak snižují efektivní a zdravé fungování člověka. Společně jsou zakomponovány do vnitřní motivace, která napomáhá k vnitřnímu uspokojení (tamtéž, s. 688).

Yu, Wu (2021, s. 3) hovoří ve své studii o tzv. paradoxu autonomie. Tento pojem vysvětlují jako stav, ve kterém zaměstnanci, kteří pracují z domova, podléhají organizačnímu dohledu a kontrole s menší pravděpodobností než ti, kteří pracují na pracovišti. Znamená to, že rozsáhlé využívání technologií vede ke stavu, kdy čím větší autonomii práce z domova technologie poskytují, tím více se zaměstnanci pravděpodobně cítí být kontrolováni. Využívání různých technologií ke sledování zaměstnanců pracujících z domova sice může snížit prokrastinaci, ale takové techniky mohou snížit produktivitu, pokud se zaměstnanci cítí nedůvěryhodní nebo mají obavy o soukromí a bezpečnost. To ve výsledku může mít negativní vliv na spokojenost s prací. V důsledku toho musí účinná kontrola zaměstnanců pracujících z domova nalézt rovnováhu mezi autonomií a kontrolou, což je rozhodující pro zjištění, zda se spokojenost s prací v rámci práce z domova zlepšila,

Na motivaci zaměstnanců má spolu s autonomií vliv také sebe-determinující teorie, kterou charakterizoval Ackerman (2021, nestránkováno). Sebe-determinující teorie je souborem vnějších a vnitřních faktorů a potřeb člověka, mezi něž se řadí autonomie, kompetence a pocit vlastní efektivity. Všechny tyto složky mají vliv na motivovanost, efektivitu, vytrvalost a tvořivost člověka, což ve výsledku vede k dlouhodobě dobře odváděné práci. Nejsou-li tyto potřeby naplněny, zaměstnanec se orientuje na vnější podmínky motivace, jimiž jsou plat, odměny, povýšení a reputace, což vede pouze ke

krátkodobé motivaci a snížené výkonosti jedince, což je z dlouhodobého hlediska nedostačující.

4.2 Pracovní faktory

Při práci z domova si zaměstnanec podle §317 ZP sám rozvrhuje pracovní režim a pracovní dobu (§317 ZP) a zaměstnavatel má tak omezené možnosti, jak zaměstnance kontrolovat a pouze dostává výsledky zaměstnancovy práce (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013, s. 29). Zaměstnanec si sám rozvrhuje pracovní dobu, její začátek, konec i přestávky a může tak svůj režim přizpůsobit vlastnímu biorytmu. Úprava pracovní doby s ohledem na vlastní biorytmus je jednou z velkých výhod, protože se ukazuje, že až 70 % populace tvoří tzv. noční sovy (Senčík, Nechvátal, 2018, s. 1–2). Schopnost efektivního rozložení práce během dne je nutná dovednost pro koordinaci profesního a osobního života. V případě, že jedinec není takového plánování schopen, je velmi pravděpodobné, že se později setká s problémy v podobě denního chaosu, nezvládnutí povinností, cílů apod. (Paleček, Michalík, 2011, s. 5).

Ve chvíli, kdy jedinec není schopen ohraničit svůj čas na práci, může docházet k přesčasové práci. Senčík a Nechvátal (2018, s. 2) uvádějí: *„O víkendech, nebo po pracovní době pracuje cca 27 % zaměstnaných mužů a cca 23 % zaměstnaných žen.“* Tento jev často není jen vinou zaměstnanců, ale vzniká v důsledku změny orientace na práci, kdy práce přestává být orientována časově a začíná být vnímána úkolově. Výsledkem je, že práce není ohraničena časem, ale množstvím splněných úkolů. Výhodou je, že zaměstnanci si mohou sami stanovovat pracovní dobu na základě zadaných povinností, ale na druhou stranu mohou být tak zatíženi množstvím zadaných úkolů, že nejsou schopni dodržet stanovený počet odpracovaných hodin v jednom týdnu (Circadian, 2020, nestránkováno).

Trendem posledních několika desítek let je stále se zvyšující množství a intenzita práce. Práce z domova je možným řešením, ale je nutné pamatovat na fakt, že stále musí být práce ohraničena stejně tak, jak je tomu na pracovišti, aby měl zaměstnanec jasně vyhrazený čas na odpočinek. Odpočinek je důležitou součástí pracovního výkonu, protože jedině při něm dochází k regeneraci sil, což následně umožňuje vykonávat další kvalitně odvedenou práci. Se vznikajícími riziky, která jsou důsledkem neohraničené

práce, by měli být seznámeni zaměstnavatelé i zaměstnanci (Marek, Skřehot, 2009, s. 29). Není chybou, když si zaměstnanec rozloží práci na úseky do delšího denního úseku nebo do méně obvyklé denní doby v rámci přizpůsobení se svému biorytmu, ale stále platí podmínka, že zaměstnanec si musí uvědomovat dobu, kdy odpočívá. Doba na odpočinek by zároveň neměla být narušena kontrolováním pracovních zpráv a e-mailů a přemýšlením o pracovních záležitostech (Senčík, Nechvátal, 2018, s. 1–2).

V případě práce z domova je nezbytně nutné, aby zaměstnanec dokázal odlišit čas, kdy pracuje a čas, kdy se věnuje sám sobě nebo své rodině. Aby byl zaměstnanec schopen vlastní organizace času je potřeba, aby byl disciplinovaný a byl schopen samostatně organizovat vlastní práci. V opačném případě může docházet vlivem okolního prostředí k odvádění pozornosti od práce, čímž se práce stává neefektivní nebo se práce naopak prolíná do celého dne souběžně s ostatními záležitostmi. Jedinec tak nemá ohraničený začátek a konec pracovní doby a nemá vyhraněný čas na odpočinek. (Dandová, Kubálková, Sokáčová, 2013, s. 29).

Je vhodné, aby měl zaměstnanec vyhraněný vhodný prostor, nejlépe celou místnost na práci, kde nebude nikým a ničím rušen. Pokud jedinec nemá vyhrazené klidné místo na práci a je neustále rušen okolním prostředím, nemůže se na práci soustředit. Pokud nemá k dispozici správnou kancelářskou židli a stůl, jeho špatné tělesné návyky mohou ovlivnit jeho zdravotní stav a následně pracovní výkon. Pokud nemá k dispozici řádnou techniku, nebude schopen vykonávat svou práci kvalitně a efektivně. I přesto, že se na první pohled může zdát, že pracovní prostředí bezprostředně nesouvisí s psychologickými faktory práce z domova, opak je pravdou. Prostředí v člověku vyvolává různé emoce, které se následně mohou projevit v pracovním výkonu člověka. Zároveň je vhodné, aby se zaměstnanec při příchodu na vyhraněné místo oblékl do pracovního oblečení, protože způsob oblékání má své psychologické vlivy v souvislosti s pracovním prostředím na kvalitu výkonu práce (Senčík, Nechvátal, 2018, s. 4). Výzkum zabývající se vlivem práce z domova na pohodu člověka zjistil, že mnoho lidí pracuje v ad hoc podmínkách, což může představovat hrozbu pro jejich pocit pohody, protože nedostatečné přizpůsobení pracovního místa jejich antropometrickým rozměrům a vykonávaným povinnostem nejen snižuje produktivitu, ale může také způsobit onemocnění pohybového aparátu a v dlouhodobém horizontu i degeneraci pohybového aparátu (Stasiuk-Piekarská, 2021, s. 14).

S tématem pracovních faktorů souvisí i znalostní systém BOZP, který uvádí základní doporučení pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova v souvislosti s vhodným zajištěním pracovního prostředí. Znalost těchto doporučení je nezbytná pro zajištění pohodlí během práce z domova, které má následný vliv na spokojenost, psychologickou pohodu, přičemž výsledkem je zaměstnanec, který je při práci z domova výkonný, motivovaný, spokojený a aktivní. Aby byly požadované výsledky naplněny, měl by si zaměstnanec nejprve vymezit vhodně situované pracovní místo v bytě či domě, ve kterém umístí vhodný pracovní stůl a pracovní židli a nastavit uspořádání a umístění obrazovky počítače tak, aby odpovídala správným ergonomickým požadavkům. Pracovní místo samozřejmě musí být vybaveno takovou technikou, aby mohl zaměstnanec bez problémů vykonávat své pracovní povinnosti. Zaměstnanec by měl být poučen o vhodné teplotě v místnosti, která by se měla pohybovat mezi 20–27 °C a dále o vhodném osvětlení a hluku, jež by nemělo překročit 65 dB. Zaměstnanec by měl být poučen o rozvržení pracovní doby a přestávkách pro odpočinek (ZSBOZP, 2016–2021, nestránkováno). V případě, že nejsou splněna či dodržena doporučení pro zajištění vhodných podmínek pracovního prostředí při práci z domova, mohou se objevovat některé rizikové faktory, mezi něž se řadí nepříznivé mikroklimatické podmínky, tj. zátěž teplem, příp. chladem, hluk, lokální svalová zátěž a mimo jiné nevhodná pracovní pozice těla (Marek, Skřehot, 2009, s. 29).

Sociální interakce a spolupráce v týmech je pro zaměstnance velmi důležitá a je důležité předcházet možným rizikům, která plynou ze sociální izolace. Sociální izolaci lze předcházet různými preventivními opatřeními, která mohou přicházet jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. Jedním ze způsobů může být plánování pravidelných formálních i neformálních online schůzek, kterými posílí integritu celé pracovní skupiny. Zaměstnanci mohou simulovat prostředí společné kanceláře společnými pracovními hovory, při nichž nemusí nutně řešit jen neodkladné záležitosti, ale mohou hovořit o běžném pracovním dění, které je k udržení psychického zdraví rovněž důležité. Dále by mělo být zachováno pravidelné osobní setkávání na pracovišti i mimo něj a komunikace by se neměla přesouvat pouze do online prostředí, které osobní kontakt nemůže zcela nahradit. Dále je nutné, aby vedení organizace poskytovalo svým zaměstnancům pravidelné, kvalitní a srozumitelné informace o dění ve společnosti a

jejích budoucích plánech a své zaměstnance do dění zapojovalo (WeWork, 2020, nestránkováno; Paleček, Michalík, 2011, s. 5).

4.3 Rodinné a domácí faktory

Zaměstnanec pracující z domova je vytržen z organizačního dění a pracovního prostředí, čímž může být frustrovaný a postupně ztrácet motivaci (Golden, Veiga, Simsek, 2006, s. 333). Jedinec, který tráví velkou část svého pracovního dne doma nebo na jakémkoliv jiném místě mimo pracoviště organizace, se může ve velmi krátké době ocitnout v sociální izolaci (Paleček, Michalík, 2011, s. 5). Sociální izolace pro pracujícího z domova je jedním z nejčastějších problémů, které mohou během práce z domova vzniknout. Podle průzkumu společnosti WeWork (2020, nestránkováno) klesá možnost setkávání pro všechny zaměstnance při práci z domova o 11 %, možnost udržovat sociální kontakt klesla o 17 % a možnost neplánovaných interakcí klesá o 25 %. Největší problémy se sociální izolací mají zaměstnanci, kteří většinu času trávili se svými spolupracovníky a v důsledku práce z domova je tento čas výrazně omezený. Toto tvrzení také potvrzuje výzkum Shimazu et al. (2020, s.1), který tvrdí, že více jsou izolací ohrožení lidé, kteří pracují z domova více než 2,5 dnů v týdnu. Toto tvrzení potvrzuje devítiměsíční experiment Nicholase Blooma (2013, s. 165), který byl realizovaný v čínském call centru. S pocity osamělosti zaměstnanců se objevovaly také obavy o svou práci, proto se téměř polovina účastníků výzkumu po jeho skončení chtěla vrátit zpět do kanceláře. Pokud je člověk izolován v důsledku dlouhodobé práce z domova, může mít následně problém se znovunavázáním sociálních kontaktů na pracovišti. Broughton (2007, s. 31) uvádí, že pokud práce z domova nebude přesahovat více než tři dny v týdnu, výrazně se snižují rizika izolace a pocitů osamění. Podle Sládka (2006, s. 61) není sociální izolace spojena pouze s osamělostí. S rostoucí popularitou internetové komunikace a komunikace přes sociální sítě, jedinci ztrácejí instinkty nutné pro běžnou komunikaci, čímž mohou vznikat pocity nespokojenosti, depresivní stavy a sociální fobie.

Zaměstnanci jsou schopni udržovat sociální vazby i při práci z domova, ale snižuje se týmová kreativita a efektivita. Efektivita se také snižuje u vymýšlení nových nápadů, školení, mentorování a rozhodování. V dlouhodobém horizontu se předpokládá, že práce z domova, z důvodu absence osobní spolupráce, bude mít dopady na výkon,

týmovou soudržnost, inovace, zdraví organizace a kreativitu (WeWork, 2020, nestránkováno). Pracovní tým je specifická skupina významná pro efektivní výkon práce, (Pauknerová, 2012, s. 192) a je určená k řešení konkrétních úkolů (Provazník a Komárková, 2004, s. 115) a umožňuje vytvářet a udržovat i neformální vztahy a je příležitostí pro náhodné interakce. Práce ve fyzické blízkosti spolupracovníků usnadňuje vytváření a udržování silných, pozitivních a hlubokých vazeb (Gajendran, Harrison, 2007, s. 1525). Pro práci v týmu je charakteristická kreativita, inovace a zdraví organizace, jež může práce z domova u zaměstnanců oslabovat (WeWork, 2020, nestránkováno).

Ve výzkumu Gajendrana a Harrisona (2007) se výzkumníci zabývali budoucností práce z domova v souvislosti se vztahy na pracovišti. Došli k výsledku, že práce z domova výrazně pracovní vztahy porušuje. Vědci se zde odvolávají na teorii mediálního bohatství a teorii sociální přítomnosti. Obě teorie popisují negativní dopady na mezilidské vztahy u osob pracujících na dálku, způsob a kvalitu setkávání se s ostatními zaměstnanci, smysluplnost vztahů mezi osobami pracujícími na dálku a nadřizenými v důsledku nižší kvality a frekvence setkávání se tváří v tvář (Gajendran, Harrison, 2007, s. 1527). Podle výzkumu *The State of Remote Work* (2019, nestránkováno) mnoho zaměstnanců, kteří pracují z domova, ve skutečnosti bojuje s pocity odcizení, samotou a nedostatečnou komunikací s okolím. Úzkost a deprese, které mohou při práci z domova vznikat, nesmí zůstat opomíjenými tématy a je nutné vymyslet takové systémy, které pomohou těmto problémům předcházet a v případě vzniku je umět řešit.

V souvislosti s využíváním práce z domova dochází k propojování profesního a osobního života (Paleček, Michalík, 2011, s. 4). Zaměstnanci, kteří pracují z domova, mají větší kontrolu nad svým rozvrhem, což snižuje narušení jejich osobního a pracovního života a podporuje lepší rovnováhu (Fonner, Roloff, 2010, s. 340). Průzkum Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích z roku 2021 ukázal, že nejvíce jsou lidé pracující z domova rušeni péčí o děti a o rodinu, péčí o domácí mazlíčky a různými domácími pracemi (Beno, Hvorecky, 2021, s. 4, 8). Práce z domova skrývá mnohem vyšší požadavky na jedince a vyžaduje mnohem vyšší míru odpovědnosti, disciplíny a sebekontroly (Paleček, Michalík, 2011, s. 4). Pro sjednocení profesního a osobního života se může zdát jako ideální varianta možnost práce z domova. V tu chvíli ovšem dochází k narušení rodinného a osobního života životem

profesním, což může mít následky v obou oblastech života zaměstnance (Bierzová, 2008, s. 25–26). Pro pozitivní výsledky propojování těchto oblastí je nutné stanovovat limity. Pro prevenci rizik, které z nejasně stanovených hranic mohou vzejít, je nutné hranice mezi pracovním a osobním životem přesně a pevně nastavit i přesto, že se to může jevit zpočátku nedůležité nebo obtížné (Sládek, 2006, s. 56).

Studie BMC Public Health (2020, s. 3) zjišťovala rozpor mezi prací a rodinou, který nastává, když práce zasahuje do domácích a rodinných záležitostí a naopak. Oakman et al. (2020, nestránkováno) zjistil, že zaměstnanci, kteří pracují více z domova než na pracovišti, pociťovali vysokou míru vyčerpání v důsledku narušení hranic mezi prací a rodinným životem. Naproti tomu lidé, kteří musejí pečovat o dlouhodobě nemocné a mohou pracovat z domova, pociťovali více energie a méně stresu, protože práce z domova umožňovala více pečovat o osoby závislé na pomoci druhých. Podle výzkumu Shimazu et al. (2020, s. 1) lidé pracující doma, pracují o čtyři hodiny týdně více, než zaměstnanci pracující na pracovišti v důsledku zasahování osobního života do pracovního. S tímto tvrzením se pojí také výsledky výzkumu Messengera (2017, s. 305), které uvádějí, že zaměstnanci pracující z domova pracují více ve večerních, nočních hodinách nebo o víkendech než zaměstnanci, kteří pracují převážně na. Podle Yu, Wu (2021, s. 13) se někteří zaměstnanci nemohou vyhnout práci přesčas nebo přerušování práce během přestávek, což má prokazatelně negativní vliv na pracovní spokojenost. Důsledkem toho jsou stírány hranice mezi prací a rodinou, čímž může docházet ke konfliktům na obou stranách.

Jednou z často zdůrazňovaných výhod práce z domova je klid a vykonávání práce bez častého vyrušování. Zaměstnanci na pracovišti bývají často rušení svými kolegy a nejsou schopni vykonávat práci, na kterou potřebují mít klid. Ovšem ve chvíli, kdy se zaměstnanec musí starat o děti a o domácnost, ocitá se zaměstnanec ve stejné situaci a je rušen vnějším okolím (Krčmářová, Bejšovscová, 2011, s. 9), protože starostí o děti se míra flexibility opět snižuje a dochází tak nechtěnému výsledku, který je při práci z domova očekáván (Broughton, 2007, nestránkováno). V tomto ohledu existují rozdíly mezi muži a ženami. Muži se dokážou lépe oprostit od okolního dění a soustředit se na svou práci, ale žena se obvykle snaží pracovat a zároveň se věnuje dětem a její pozornost je tak narušována (Sullivan, Lewis, 2001, s. 127).

Práce z domova může být problematická i pro skloubení s partnerským životem. I přesto, že si jsou partneři vzdálenostně blíží, jsou ponořeni do svého pracovního světa a jejich okolí, tj. partner, jsou pro ně vzdálení. Práce o víkendech a přenášení pracovních problémů do osobního života problém prohlubuje (Oakman et al, 2020, nestránkováno). Podle Vittersø et al. (2003, s. 223–224) spokojenost v partnerském životě úměrně klesá se zvyšující se intenzitou práce. V případě, že jedinec není schopen svou práci ohraničovat a rozdělit pracovní a osobní povinnosti, může docházet k narušování vztahů v rodině. Podle průzkumu *Circadian's Shiftwork Practices* z roku 2004, zaměstnanci pracující déle než 60 hodin týdně jako nejčastější problém popisují konflikty v rodině vedoucí k rostoucí rozvodovosti. U svobodných lidí může vlivem neustálé pracovní vytíženosti docházet ke ztrátě sociálních kontaktů a tím k sociální izolaci (Circadian, 2020, nestránkováno).

Messegner (2017, s. 305) ve svém výzkumu uvádí, že vysoká míra využívání informačních a komunikačních technologií mimo pracovní dobu může ohrozit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Toto tvrzení ve svém výzkumu taktéž uvádí Gajendran, Harrison (2007, s. 1525), který tvrdí, že využívání informačních technologií ztěžuje psychologické odputání od práce a zvyšuje pravděpodobnost konfliktu v osobním životě.

Pracovní rozvrh zaměstnance se neřídí pouze zadanými úkoly od zaměstnavatele, ale také rozvrhy partnerů, dětí a osobními záležitostmi. Všechny tyto faktory musí být zaměstnanec schopen sloučit dohromady. Mnoho zaměstnanců si cenní, když jejich zaměstnavatelé dokáží výše zmíněné proměnné pochopit a akceptovat. I přesto je nutné, aby byl zaměstnanec schopen stanovit určité hranice a pravidla a oddělovat pracovní dobu od doby odpočinku a osobních záležitostí. Dochází tak k obnově pracovních sil, je zachována efektivita a dochází ke snižování stresu. Je proto vhodné, aby jedinec jednoznačně stanovil časové bloky, ve kterých pracuje a ve kterých by neměl být nikým rušen. (Senčík, Nechvátal, 2018, s. 4).

Jedinec by se při práci z domova měl vyhnout i tzv. rozptylovadlům, jako je osobní a online komunikace, domácí práce během vymezeného pracovního bloku, domácí úkoly s dětmi apod. Je nutné, aby byl zaměstnanec schopen si dělat přestávky, ale ve vyhraněném čase. Volný čas je vhodné využít na procházku se psem, krátké cvičení,

domácí práce, vaření, procházka v přírodě apod. Je důležité, aby tyto činnosti byly pro jedince příjemné (Senčík, Nechvátal, 2018, s. 4).

5 Očekávání zaměstnanců různých generací ve vztahu k zaměstnání

Na trhu práce se v současné době vyskytují čtyři generace. Jedná se o generaci Baby Boomers, X, Y a Z. Jednotlivé generace se mezi sebou odlišují v mnoha směrech. Právě jejich odlišnosti zásadním způsobem ovlivňují, jak přistupují ke svému životu, jaké mají hodnoty a jak přistupují ke své práci a svým povinnostem. V souvislosti s výchozími, jež jsou podkladem pro tuto kapitolu, je nutné zmínit, že následující text je pouze konstrukt daného tématu v souvislosti s tendencí některých autorů uchylovat se ke stereotypizaci charakteristik jednotlivých generací na trhu práce. Důležitým faktorem, který identifikuje charakteristiky jednotlivých generací, je doba nástupu na pracovní trh. Každá věková skupina má svůj vlastní soubor charakteristik a hodnot, a hranice mezi nimi jsou v literatuře často specifikovány v časových dekadách, tj. období deseti až dvaceti let. Jednotliví autoři se přesně neshodují na časovém ohraničení jednotlivých generací, proto je třeba je využívat pouze jako orientační.

Generace Baby Boomers, nazývána také Šťastná generace je generace narozená v letech 1946–1964. Jedná se o generaci narozenou po 2. Světové válce, již ovlivňovala z velké části politická situace a mocenské rozdělení Evropy na Východ a Západ. Tato skutečnost má vliv na jejich smýšlení a přístup k životu. Je to generace, která věří v tvrdou práci, je idealistická a materialisticky zaměřená (Aksen, 2014, nestránkováno; Kubátová, 2013, s. 40). Tito lidé jsou ve svém profesním životě neuvěřitelně strukturovaní a zaměřují se na řešení problémů, ale občas upřednostňují proces před výsledkem. Dokáží tvrdě kritizovat názory druhých a nesouhlas s jejich názorem jim není příjemný. Ve srovnání s ostatními generacemi na trhu práce je jejich nižší úroveň technologické gramotnosti a jazykových schopností značnou nevýhodou (Delcampo, Hoggerty, Haney, 2011, s. 28–29).

Generace Baby Boomers považuje za nejdůležitější při výběru zaměstnavatele umístění zaměstnání a délku dojíždění do práce. Pro generaci Baby Boomers je také velmi podstatné, zda jejich životní hodnoty “ladí” s hodnotami organizace a zda v náplni své práce spatřují smysl (Randstad, 2020, nestránkováno). *„Řada z těchto lidí pracuje a chce pracovat i v období důchodového věku, a to z důvodu finančního zajištění, radosti z práce, potřeby přátelství, které nacházejí v pracovním prostředí či strachu z plného*

odchodu do důchodu jako neznámé zkušenosti. Při zapojení do pracovního procesu tito lidé oceňují osobní růst, potřebnost jejich práce, být součástí týmu. Organizaci jsou věrní a zavázáni. Motivuje je týmová práce a odpovědnosti, odměňování chtějí být za dlouhé hodiny strávené v práci a svou pracovní morálku.“ (Horváthová, 2016, s. 134)

Podle výzkumu Randstad (2020, nestránkováno) je až 49 % lidí z této generace ochotno opustit svého zaměstnavatele, pokud nemají pocit, že jejich hodnoty souzní s těmi firemními a 49 % již opustilo nebo by opustilo zaměstnavatele, pokud by neviděli ve své práci smysl. Na druhou stranu Cennamo (2008, s. 14) poukazuje na to, že tato generace může mít problém při hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem ve spojitosti s jejich tendencí tvrdě pracovat, být úspěšný a loajální ke svému zaměstnavateli. Toto tvrzení potvrzují i Delcampo, Hoggerty a Haney (2011, s. 29). „*V současnosti generace Babyboomers stále představuje početnou skupinu populace s velkým vlivem na ekonomiku jednotlivých zemí. V organizacích mají zástupci této skupiny vybudované vrcholové posty, ale jejich metody řízení, pokud nebyly výrazně inovovány, jsou zastaralé, a proto mohou vyvolávat nesoulad při spolupráci s mladšími generacemi, tedy generací X a Y.“ (Kubátová, 2013, s. 41)*

Do generace X patří skupina lidí, která byla narozena v letech 1965–1980. Jedná se o individualistickou, pragmatickou generaci. Je to generace cynická a pesimistická, někdy je označována za ztracenou generaci (Aksen, 2014, nestránkováno; Hamill, 2010, nestránkováno) nebo generaci prostředních dětí, tedy generaci nacházející se mezi silnou generací Boomerů a Mileniálů (Seemiller, Grace, 2019, s. 38). Generace X nikdy nezažila hladomor ani jiné problémy spojené s válkou, a proto klade důraz především na seberealizaci, individualizaci, práci a rodinu. Její příslušníci věří, že pokud budou dostatečně tvrdě pracovat, dosáhnou úspěchu. Obvykle se u nich projevuje pohrdání autoritami, tituly nebo postavením, což je důsledek tehdejšího politického klimatu. Na druhou stranu mohou projevovat obrovský respekt ke znalostem a zkušenostem jiných lidí (Brončková, 2010, nestránkováno). Zmíněná charakteristika je také ovlivněna dobou, ve které tato generace vyrůstala. Doba komunismu v těchto lidech zanechala následky, které se promítají do jejich životů a přístupu k němu. Je to ovšem generace, která zakládala rodinu po Sametové revoluci a mohla se tak bez problémů přizpůsobit měnící se situaci ve společnosti (Aksen, 2014, nestránkováno).

Mají vyvinutý podnikatelský přístup a jsou přesvědčení, že díky své samostatnosti odvádějí nejlepší práci sami a lépe než ostatní. Je to také první generace, která zažila dobu rychlého technologického pokroku a byla nucena začít technologie využívat (Kmošek, 2020, nestránkováno). Generace X byla první, která začala využívat osobní počítače a začala pracovat s internetem. Příslušníci generace X jsou známí jako loajální, ale pasivní zaměstnanci, kteří jsou neustále pod tlakem, aby rozšiřovali své znalosti a schopnosti, zejména v době, kdy se technologie vyvíjejí rychlým tempem. Na pracovišti je zajímavá především jistota a stabilita zaměstnání a finanční zabezpečení (Horváthová, 2016, s. 136). Jedná se o generaci, která se výrazně zaměřuje na rodinný život a snaží se ho skloubit i s kariérou, proto rádi využívají flexibilní pracovní úvazky (Seemiller, Grace, 2019, s. 40). Pro generaci X je nedůležitější jistota práce (Randstad, 2020, nestránkováno). „57 % lidí patřících do generace X opouští svého zaměstnavatele, pokud jinde dostanou vyšší plat.“ (Randstad, 2020, nestránkováno)

Lidé narození v letech 1981–1995 jsou označováni jako generace Y nebo-li mileniálové. Do roku 2025 bude většina lidí v produktivním věku patřit k této generaci, která v současnosti tvoří přibližně 29 % celkové populace. Je to první generace na trhu práce, která vyrůstala v poměrně klidných společenských a politických podmínkách, proto je tato generace považována za nejrozmanitější, protože nebyla ničím omezována (Kmošek, 2020, nestránkováno; Horváthová, 2016, s. 132). Stejně jako generace X je i tato generace ovlivněna novými technologiemi, velkými ekonomickými změnami, a hlavně rostoucí globalizací (Kmošek, 2020, nestránkováno). Tato generace ovšem generaci X několikanásobně překonává (Ledvinková, 2010, nestránkováno) díky obrovskému technologickému rozmachu, který přišel v období jejich dospívání (Hamill, 2010, nestránkováno). Tato generace přišla do styku s informačními technologiemi již v dětství, a tak je často spojována a kritizována za svůj výrazný vztah k internetu, sociálním sítím a médiím (Seemiller, Grace, 2019, s. 42). Všechny tyto změny přicházely velmi rychle, což tuto generaci ovlivnilo natolik, že je také považována za generaci optimistickou, která má tendence myslet na lepší budoucnost a této myšlence věřit (Kmošek, 2020, nestránkováno). Závěry studie Pew Research Center z roku 2014 ukázaly, že 49 % mileniálů věří, že země má před sebou nejlepší dny (Seemiller, Grace, 2019, s. 42). Zástupci těchto generací „...vyrůstali v prostředí permanentní chvály a ujišťování od rodičů, jak jsou výjimeční. Díky tomu jsou hodně narcističtí, mají spoustu optimismu a mnohdy přehnané sebevědomí.“ (Aksen, 2014, nestránkováno) Kmošek

(2020, nestránkováno) popisuje generaci Y jako skupinu velmi talentovaných lidí, kteří si cení dlouhodobého vzdělávání, které mohou budovat společně s praxí, kterou mohou uplatnit v zaměstnání. Je pro ně velmi důležité finanční zázemí, postavení a kariérní růst. Více preferují online komunikaci před osobním setkáváním. Podle Flordové (2011, nestránkováno) je pro tuto generaci velmi důležité přátelství a snaha být stále přáteli obklopeni. Vzhledem k tomu, že se jedná o generaci, která se bez problémů sžívá s moderními technologiemi, využívají pro kontakt s okolím často online prostředí. Je pro ně také charakteristické, že se snaží žít teď a tady a zatím příliš nepomýšlejí na stáří.

Generace Y si s ohledem na současnou situaci na trhu práce mnohem pečlivěji vybírá svého zaměstnavatele. Podle Randstadu (2020, nestránkováno) touží generace Y především po kariérním růstu, ale podle Hurábové (2010, nestránkováno) nejsou ochotni při cestě za jejich cíli obětovat svůj volný čas tak, jako předchozí generace. Generace Y i generace X oddalují zakládání rodin, ale rozdíl oproti generaci X je v tom, že generace Y se snaží budovat kariéru i během rodinného života a snaží se tyto dvě oblasti skloubit tak, že do nich vkládají maximální úsilí. Z toho vyplývá, že pro generaci Y jsou velmi podstatným aspektem pro výběr zaměstnavatele alternativní úvazky (Kmošek, 2020, nestránkováno).

Technologie, internet a sociální média jsou slova, která vystihují generaci Z (Seemiller, Grace, 2019, s. 60). Do generace Z se řadí osoby narozené v letech 1996–2010. Žít v digitálním prostředí a komunikovat prostřednictvím různých sociálních sítí a mediálních kanálů je pro tuto generaci lidí zcela přirozené (Horváthová, 2016, s. 134). Když se zamyslíme nad generací Z, mohli bychom očekávat, že bude pesimistická a skeptická, protože vyrůstá v době konfliktů, rasové diskriminace, politické nejistoty a ekonomických potíží. Mnozí příslušníci generace Z, stejně jako příslušníci generace X jsou motivováni k tomu, aby učinili svět lepším (Seemiller, Grace, 2019, s. 60–62). Neomezený přístup k technologiím, internetu a sociálním médiím má vliv na jejich schopnost analyzovat a pochopit obrovské množství dat, která jsou zvyklí sdílet prostřednictvím internetových kanálů. Ve srovnání s dřívějšími generacemi může generace Z díky této kompetenci výrazně zlepšit svou schopnost úspěšně a efektivně pracovat a dosahovat dobrých výsledků. Protože jsou tito jedinci schopni a ochotni komunikovat s kýmkoliv, kdykoliv a kdekoliv, je znatelné, že se zvyšuje jejich úroveň a kvalita odvedené práce (Kubátová, 2013, s. 49).

Na pracovišti si cení rychlosti více než dokonalosti a kladou důraz na invenci. Často jsou méně ambiciózní než generace Y a nepovažují předchozí generace za silné autority, místo toho důvěřují svým vrstevníkům (Horváthová, 2016, s. 134). Generace Z často vyžaduje kvalitní školení během své práce a také flexibilní úvazky, do něž patří možnost práce z domova a placené volno navíc (Randstad, 2020, nestránkováno). Ve srovnání s předchozími generacemi se však generace Z zdá být méně motivovaná. Jejich chování se vyznačuje netrpělivostí a řídí se spíše krátkodobým potěšením než dlouhodobými touhami a cíli. Vzhledem ke stárnutí silných ročníků předchozích generací, vstoupí generace Z na trh práce v době, kdy bude existovat značná poptávka po pracovní síle. Zaměstnanci budou z pracovního trhu odcházet rychleji, než do něj budou přicházet. V důsledku toho bude mít generace Z spoustu pracovních možností, ale je otázkou, zda bude schopna vyhovět standardům zaměstnavatelů. Nábor a udržení vynikajících znalostních zaměstnanců bude pro organizace obtížné. V důsledku toho se budou muset obávat o motivační faktory této generace (Kubátová, 2013, s. 50).

6 Empirické šetření: Vliv psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze

6.1 Metodika empirického šetření

Cílem šetření je zjištění vlivu psychologických faktorů na práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze. Dále šetření sleduje zjištění vnějších faktorů působících na pracovní výkon zaměstnanců a identifikuje, o jaké vnější faktory se nejčastěji jedná. Součástí výzkumného šetření je snaha zjistit, zda výsledky ovlivňuje příslušnost respondentů k určité generaci, či v jak velké organizaci respondenti pracují.

V souladu s cílem empirického šetření jsou formulovány následující hypotézy:

Hypotéza 1a (H1a): Zaměstnanci pociťují více pozitivních než negativních emocí v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotéza 1b (H1b): Zaměstnanci pociťují zlepšení profesních ukazatelů v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotézy H1a a H1b vychází z dostupných výsledků šetření Andersona, Kaplana a Vegy (2015), Messengera (2017) a Oakmana et al. (2020). Studie výše zmíněných autorů identifikují vzájemný vztah mezi dny, kdy respondenti pracují z domova, a mírou pozitivních emocí a profesních ukazatelů. Výzkumy tvrdí, že zaměstnanci ve dnech, kdy pracují z domova, pociťují více pozitivních emocí a zlepšení profesních ukazatelů než ve dnech, kdy pracují na pracovišti. Hypotézy H1a a H1b jsou formulovány na základě tvrzení těchto studií a snahou je pomocí dotazníkového šetření jejich tvrzení potvrdit nebo vyvrátit. Hypotézy jsou potvrzeny či vyvráceny na základě otázek č. 9–11.

Hypotéza 2 (H2): Respondenti pracující přesčas pociťují v důsledku této skutečnosti více negativních důsledků než lidé, kteří dodržují svou pracovní dobu, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotéza H2 je formulována na základě výzkumů Shimazu et al. (2020, s. 1), Yu Wu (2021, s. 13) a Senčíka a Nechvátala (2018, s. 4). Výsledky výzkumů ukazují, že zaměstnanci, kteří pracují z domova, často pracují déle, než je jejich běžná pracovní doba, často pracují o víkendech a obecně pracují více. Odpovědi na otázky č. 7, 12 a 14 v dotazníkovém šetření potvrdí či vyvrátí hypotézu H2, která je vytvořena na základě výzkumů výše zmíněných autorů. Předpokládaným výsledkem je, že respondenti pracující z domova pracují více hodin, což má negativní důsledky na různé aspekty jejich života.

Hypotéza 3 (H3): Generace Baby Boomers a X je více ovlivňována vnějšími vlivy při práci z domova než generace Y a Z.

Hypotéza H3 je stanovena na základě získaných poznatků, které vychází z dostupných provedených šetření Bena a Hvoreckyho (2021) a Messengera (2017). Studie tvrdí, že vnější faktory ovlivňují pracovní výkon a vnitřní psychologické faktory respondentů během práce z domova. Hypotéza pracuje s faktem, že respondenti jsou rušeni vnějšími faktory a předpokládá, že generace Baby Boomers a generace X je vnějším okolím ovlivňována více, než generace Y a Z. Otázky v dotazníkovém šetření zjišťují, o jaké vnější faktory se jedná a zároveň jsou provázány s otázkou zjišťující příslušnost ke generaci, aby bylo možné hypotézu H3 potvrdit nebo vyvrátit.

Pro testování hypotéz byl využit binomický test a Kruskal-Wallisův test. Testy byly prováděny na 5 % hladině významnosti. Následně byla získána P-hodnota pomocí programu IBM SPSS. Data byla analyzována pomocí popisné – deskriptivní statistiky a dále bylo zkoumáno, zda je mezi jednotlivými jevy závislost. Data pro výpočet byla připravena v programu Microsoft Excel. Výpočty byly provedeny pomocí softwaru IBM SPSS. Výpočty jednotlivých hypotéz obsahuje příloha B.

Pro zjištění vlivu psychologických faktorů při práci z domova zaměstnanců různých generací a zaměstnanců pracujících v různé velkých organizacích byla jako výzkumná metoda použita kvantitativní metoda empirického výzkumu. Jako nejvhodnější přístup bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo využito z důvodu možnosti zkoumané objekty měřit, uspořádat a statistickými metodami ověřit korelace mezi proměnnými a rozhodnout o pravdivosti hypotéz. Jak uvádí Reichel (2009, s. 40), je díky této metodě možný rychlý sběr dat a jejich analýza. Dotazníky byly sestaveny v online platformě Survio. Tato platforma byla vybrána, protože nabízí řadu výhod. Umožňovala grafické zobrazení vhodné pro tento druh dotazování a zjednodušila strukturu pro použití s různými elektronickými zařízeními (osobní počítač, tablet nebo mobilní zařízení). Při této metodě se zvýšila flexibilita respondentů při vyplňování, což vedlo k vyšší návratnosti dotazníků.

Dotazník tvoří osmnáct otázek. Druhy otázek jsou v dotazníku vytvořeny tak, aby výsledky odpovědí mohly být interpretovány ve vztahu k vytvořeným hypotézám a cíli empirického šetření. Dotazník je sestaven tak, aby bylo zjištěno, zda psychologické faktory ovlivňují zaměstnance pracující z domova, o které faktory se jedná, zda jedince ovlivňují pozitivně či negativně a jaké mají tyto vlivy na zaměstnance dopady. Dotazník obsahuje všechna důležitá témata, která vychází z teoretických poznatků diplomové práce. Potvrzení či vyvrácení hypotézy H1a: „*Zaměstnanci pociťují více pozitivních než negativních emocí v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na generační zařazení*“ a hypotézy H1b: „*Zaměstnanci pociťují zlepšení profesních ukazatelů v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.*“ zprostředkovávají odpovědi na otázky číslo 9–11. Hypotézu H2: „*Respondenti pracující přesčas pociťují v důsledku toho více negativních důsledků než lidé, kteří dodržují svou pracovní dobu, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.*“, zhodnocují odpovědi na otázky číslo 12–14. Potvrzení či vyvrácení hypotézy H3: „*Generace Baby Boomers a X je více ovlivňována vnějšími vlivy při práci z domova než generace Y a Z.*“ zajistila otázka číslo 15 v souvislosti s otázkou číslo 16. Otázka č. 17 je tvořena výčtem pracovních odvětví, jež vycházejí z Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání, 2017, nestránkováno).

Sběr dat probíhal v květnu 2022. Dotazovaní respondenti byli zaměstnanci malých, středně velkých a velkých organizací, různého profesního odvětví, kteří alespoň část své pracovní doby vykonávají z domova. V celkovém vzorku respondentů byli zástupci všech generací, kteří se momentálně vyskytují na trhu práce – zástupci generace Baby Boomers, X, Y a Z. Osloveny byly organizace, které mají centrálu v Praze. Hlavní město Praha bylo zvoleno z důvodu největšího zastoupení organizací v ČR. Oslovení firem probíhalo přes personální oddělení jednotlivých organizací pomocí e-mailové či telefonické komunikace. Organizace byly vybírány podle velikosti, bez ohledu na zaměření, ale s možností využívání práce z domova. Celkem bylo osloveno 15 organizací. Dotazník navštívilo 344 respondentů s návratností 190 dokončených dotazníků, což odpovídá 55,2 % úspěšnosti návratnosti.

Respondenti ke kvantitativnímu šetření byli vybráni metodou záměrného výběru, kterou Miovský (2006, s. 135) popisuje tak, že „...*na základě stanoveného kritéria cíleně vyhledáváme pouze ty jedince, kteří toto kritérium (nebo soubor kritérií) splňují a současně jsou ochotni se do výzkumu zapojit...*“ Do dotazníkového šetření byli vybráni pouze respondenti, kteří mají zkušenosti s prací z domova, ale mají rovněž zkušenost s prací na pracovišti. Požadavek zkušeností s výkonem práce z domova i na pracovišti vznikl na základě potřeby schopnosti reflektovat a zároveň porovnat jednotlivé faktory ve spojitosti s prací z domova oproti práci na pracovišti. Byli vybráni respondenti všech generací na trhu práce.

Z dotazníkového šetření byli vyloučeni respondenti, kteří nikdy nepracovali na pracovišti, ale pouze z domova a naopak osoby, jejichž povaha práce neumožňuje pracovat z domova. Takových respondentů se v dotazníkovém šetření vyskytlo celkově 22 tedy 11,6 %. Důvodem vyřazení výše zmíněných osob byla snaha zařadit do výzkumu pouze takové účastníky, kteří pravidelně pracují nebo pracovali jak z domova, tak i na pracovišti s tím, že opatření zavádějící jeden nebo druhý typ nemuselo být z objektivních důvodů nařízeno organizací.

6.2 Výsledky šetření a jejich interpretace

Úvodní otázky č. 1–5 se zaměřovaly na základní informace o využívání práce z domova u jednotlivých respondentů. Ve svém pracovním životě pracovalo jak z domova, tak z

kanceláře 88,4 % respondentů a 11,6 % respondentů uvedlo, že pracovali pouze z domova (viz tabulka 1). Respondenti, kteří odpověděli, že pracovali vždy pouze z domova, byli z dotazníkového šetření vyřazeni jakožto nevhodní respondenti, bez možnosti srovnání práce z domova a práce na pracovišti. Tito respondenti odpovídali dále pouze na sociodemografické otázky č. 16–18.

Tabulka 1 – Práce z domova

Práce pouze z domova	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	22	11,6%
ne	168	88,4%
Celkem	189	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Tento výsledek poukazuje na to, že je práce z domova rozšířeným trendem a zároveň, že existuje i nemalé procento zaměstnanců, kteří pracují pouze z domova a nesetkali se s prací na pracovišti. Z důvodu nemožnosti porovnání aspektů práce z domova a aspektů práce na pracovišti byl rozsah v četnosti 11,6 % nezahrnut do dalšího šetření.

Respondenti na otázku č. 2, která zjišťovala, zda začali pracovat z domova v souvislosti s nástupem pandemie Covid-19, odpovídali téměř rovnoměrně (viz tabulka č. 2). V souvislosti s nástupem pandemie Covid-19 začalo z domova pracovat 56,5 % respondentů a 43,5 % respondentů začalo pracovat z domova bez souvislosti s pandemií Covid-19.

Tabulka 2 – Souvislosti počátku práce z domova

Souvislosti počátku práce z domova	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	95	56,5%
ne	73	43,5%
Celkem	168	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Ačkoli výzkumy ukazují, že v posledních letech došlo k jasnému nárůstu práce z domova vlivem pokračující digitalizace a rychlého šíření vyspělých informačních a komunikačních technologií (Thulin, Vilhelmson, Johansson, 2019, s. 8), výzkum ukázal, že více než polovina dotázaných zaměstnanců začala pracovat z domova v souvislosti s nástupem pandemie Covid-19. Tento fakt poukazuje na skutečnost, že před

pandemií nemusela být práce z domova tak běžnou záležitostí, jako je tomu nyní a že nástup pandemie donutil mnoho organizací zavést práci z domova. Zůstává diskutabilní, zda by výzkum dosáhl stejných výsledků, pokud by pandemie nepostihla celý svět. Je pravděpodobné, že by nárůst zaměstnanců pracujících z domova narůstal i bez nastalé pandemie, nicméně tento nárůst by byl mírnější, než jak se ukázalo ve výsledcích tohoto šetření.

Otázka č. 3 sledovala, jak dlouho trvá zkušenost respondentů s prací z domova (viz tabulka č. 3). Rozvrženo dle četnosti pracuje z domova déle než 1 rok, ovšem ne déle než 3 roky 53 % respondentů. Déle než 3 roky pracuje z domova 28,5 % respondentů a méně než 1 rok pracuje z domova 18,5 % dotázaných respondentů.

Tabulka 3 – Délka práce z domova

Délka práce z domova	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
méně než 1 rok	31	18,5%
déle než 1 rok	89	53,0%
déle než 3 roky	48	28,5%
Celkem	168	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků vyplývá, že cirká čtvrtina dotázaných respondentů pracuje v organizaci, jež umožňovala práci z domova, aniž by k tomu byla nucena vnějšími objektivními okolnostmi, tj. pandemií. Nejvyšší procento dotázaných respondentů, a to dokonce přesahující jednu polovinu, uvedlo, že mají možnost pracovat z domova déle než 1 rok, ne však déle než 3 roky. Ačkoliv pandemie mohla napomoci prudkému vzrůstu zaměstnanců pracujících z domova, je pravděpodobné, že nárůstu napomohly i jiné vlivy, jako jsou rostoucí dostupnost a využívání informačních a komunikačních technologií, změna povahy práce, snaha o vyhovění měnícím se podmínkám na trhu práce a požadavkům zaměstnanců a zaměstnavatelů týkající se efektivity práce.

Otázka č. 4 zjišťovala odpovědi na otázku, kolik dní v týdnu průměrně respondenti pracují z domova (viz tabulka 4). Téměř ve stejném počtu odpovědí se shodovaly odpovědi respondentů, kteří odpověděli, že pracují z domova průměrně 1 den (31,5 %) nebo 2 dny (33,3 %) v týdnu. Průměrně 3 dny v týdnu pracuje z domova 19,6 % a 9,5 %

respondentů pracuje až 5 dní v týdnu z domova. Jeden respondent odpověděl, že pracuje z domova 7 dní v týdnu.

Tabulka 4 – Průměrný počet dní práce z domova

Průměrný počet dní práce z domova	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1 den	53	31,5%
2 dny	56	33,3%
3 dny	33	19,6%
4 dny	9	5,4%
5 dní	16	9,5%
6 dní	0	0,0%
7 dní	1	0,7%
Celkem	168	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Je evidentní, že dotázaní preferují kombinaci práce z domova s prací na pracovišti, což je patrné i z odpovědí na otázku č. 5. Tento jev může poukazovat na snahu respondentů vyrovnávat negativa a pozitiva, která jsou s prací z domova a s prací na pracovišti neodmyslitelně spojena. Ačkoliv lze v posledním roce (posledních letech) sledovat narůstající trend zavádění možnosti práce z domova, z odpovědí respondentů na otázku č. 4 plyne, že cirká až 65 % respondentů využívá, či je jim umožněno využívat, možnost pracovat z domova pouze v rozsahu jednoho až dvou dnů v týdnu. Z výše uvedeného plyne, že ani pandemie tuto situaci zásadně nezměnila a rozšiřování možností zavádění a využívání práce z domova zaměstnanci má stále své rezervy.

Vzhledem k tomu, že z celkového počtu respondentů zahrnutých do tohoto šetření tj. 168 respondentů po vyřazení těch z nich, kteří mají zkušenosti pouze s prací z domova, se objevil pouze jeden respondent, který uvedl, že pracuje z domova průměrně 7 dní v týdnu, lze předpokládat, že buď se v šetření objevila osoba, jejíž pracovní týden činí 7 dnů anebo, což je více pravděpodobné, šlo o respondenta, který neodpovídal pravdivě. Vzhledem k tomu, že jeho odpověď zasáhla do výsledků otázek v rozsahu 0,7 %, jde o zanedbatelné procento, a proto nemohlo dojít k podstatnému zkreslení výsledků.

Otázka č. 5 sledovala preferenci místa výkonu práce (viz tabulka 5). Respondentů, kteří upřednostňují kombinaci práce z domova a práce na pracovišti, bylo 78 %. Práci pouze z domova (12,5 %) nebo jen na pracovišti (9,5 %) preferuje téměř shodný počet respondentů, který je ale výrazně nižší než počet respondentů, kteří preferují kombinaci práce z domova a na pracovišti.

Tabulka 5 – Preferovaná forma práce

Preferovaná forma práce	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
práce na pracovišti	16	9,5%
práce z domova	21	12,5%
kombinace práce na pracovišti a práce z domova	131	78,0%
Celkem	168	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Je evidentní, že kombinace práce z domova a na pracovišti zaměstnancům vyhovuje nejvíce. Ovšem z výsledků je zřejmé, že existují i tací jedinci, kterým vyhovuje pouze jedna nebo druhá varianta. To může být způsobeno mnoha důvody, jak vyplývá z odpovědí na navazující otázky. Někteří zaměstnanci nemají doma vhodné podmínky pro práci, ať už je to způsobeno vybavením nebo přítomností rušivých faktorů, které znemožňují jedincům pracovat. Jiní respondenti mohou naopak upřednostňovat práci na pracovišti, protože tak mohou být v kontaktu s kolegy, necítí se izolováni od ostatních kolegů nebo dění v organizaci a nevyhovuje jim pouze online komunikace. Někteří zaměstnanci nejsou při práci z domova schopni oddělit pracovní a osobní život, což jim práce na pracovišti umožní. Respondenti, kteří uvedli, že upřednostňují práci pouze z domova, mohou ocenit ušetřený čas na cestu do zaměstnání a ze zaměstnání nebo možnost pracovat z různých míst. Práce z domova jim umožňuje být časově i prostorově flexibilnější anebo jim naopak vyhovuje kontakt s kolegy pouze online.

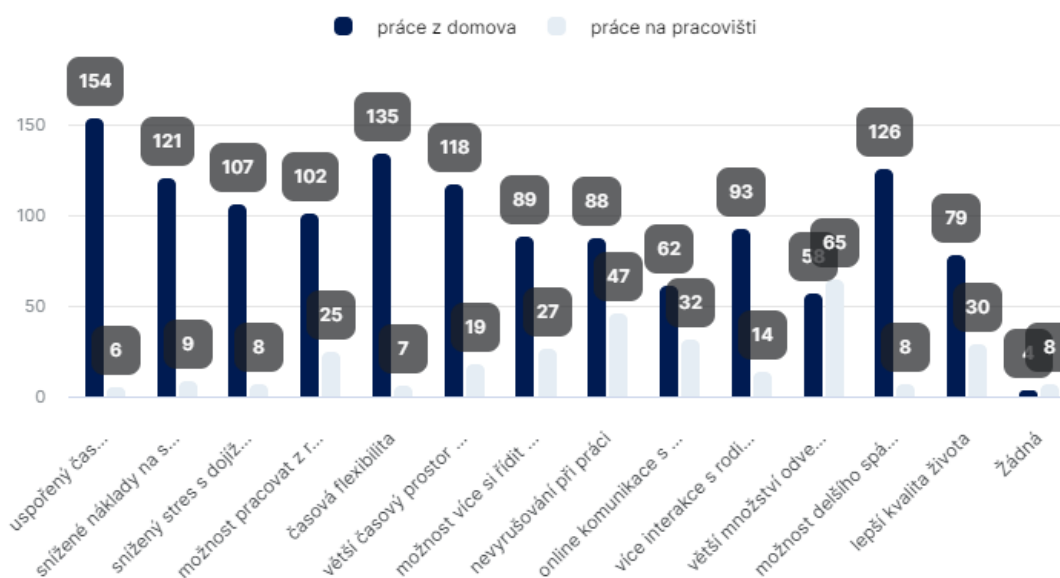
Otázky č. 6 a č. 7 se zaměřovaly na pozitivní a negativní důsledky práce z domova a práce na pracovišti. Otázka č. 6 sledovala názory respondentů na pozitiva práce z domova a práce na pracovišti (viz tabulka 6 a graf 1).

Tabulka 6 – Pozitiva práce z domova a práce na pracovišti

Pozitiva práce z domova a práce na pracovišti	Práce z domova		Práce na pracovišti	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
uspořené čas na cestu do zaměstnání a ze zaměstnání	154	96,3%	6	3,5%
snížené náklady na stravování a dopravu	121	75,6%	9	5,6%
snížený stres s dojížděním do zaměstnání a ze zaměstnání	107	66,9%	8	5,0%
možnost pracovat z různých míst	102	63,8%	25	15,6%
časová flexibilita	135	84,4%	7	4,4%
větší časový prostor pro osobní život	118	73,8%	19	11,9%
možnost více si řídit samostatně svou agendu a úkoly	89	55,6%	27	16,9%
nevyrušování při práci	88	55,0%	47	29,4%
online komunikace s kolegy	62	38,8%	32	20,0%
více interakce s rodinou	93	58,1%	15	8,8%
větší množství odvedené práce	58	36,3%	65	40,6%
možnost delšího spánku	126	78,8%	8	5,0%
lepší kvalita života	79	49,4%	30	18,8%
žádná	4	2,5%	8	5,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 41 – Pozitiva práce z domova a práce na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti uváděli vyšší počet pozitiv převážně pro práci z domova než na pracovišti (viz tabulka 6 a graf 1), což neodpovídá výsledkům výzkumů provedených v letech 2013, 2015, 2017 a 2018 (Bloom et al., 2013, s. 3–8, Anderson, Kaplan, Vega, 2015, s. 882, Messenger, 2017, s. 308, Navrátil et al., 2017, s. 15, Smith, Patmos, Pitts, 2018, s. 45), které zaznamenaly téměř shodné rozložení odpovědí respondentů – zaměstnanců, co do poměru pozitiv a negativ práce z domova a na pracovišti. Nejčastěji respondenty uváděné pozitivum práce z domova je uspořené času na cestu do zaměstnání a ze

zaměstnání, a to v rozsahu 154 odpovědí z celkového počtu 168, což činí 96,3 %. S tím je spojená nižší míra stresu, kterou zaměstnanci pocítují při cestě do zaměstnání a zpět, a to v rozsahu 66,9 % (107 odpovědí). Z uvedeného vyplývá, že pouze část z respondentů, kteří uvedli jako pozitivum uspořené čas na cestu do zaměstnání a ze zaměstnání, má s takovou cestou spojený stres, nikoliv všichni. Díky ušetřenému času na cestu do zaměstnání a zpět mohou zaměstnanci využít možnost delšího spánku, jak uvedlo celkem 78,8 % (126 odpovědí) a snížit náklady na stravování a dopravu podle 75,6 % respondentů (121 odpovědí). Vzhledem k tomu, že pozitiva spojená s ušetřeným časem na cestu do zaměstnání a zpět, byla respondenty vnímána jako nejvyšší hodnota, lze usuzovat, že čas je v současné době nejcennějším atributem.

Respondenti pocítují ve velkém zastoupení jako výhodu i časovou flexibilitu, kterou jim práce z domova umožňuje (135 odpovědí), možnost pracovat z různých míst (102 odpovědí), k čemuž jim dopomáhá i možnost online komunikace s kolegy, kterou ocenilo 62 respondentů. Práce z domova zároveň umožňuje 89 respondentům řídit samostatně svou agendu a úkoly. Časová flexibilita ušetří respondentům tak více času pro osobní život (118 odpovědí). Výše uvedené pouze utvrzuje, že jednou z nejcennějších hodnot současného zaměstnance je s největší pravděpodobností skutečně čas. Celkem 88 respondentů uvedlo, že jsou méně vyrušováni při práci, pokud pracují z domova (rušivým faktorům práce z domova se dále podrobněji věnuje otázka č. 15). Lepší kvalitu života během práce z domova uvedlo celkem 79 respondentů. Je zřejmé, že rozmanitost výsledků je pravděpodobně dána mnoha dalšími proměnnými, které mohou výsledek ovlivnit.

Uvedený výčet pozitiv byl ve větším měřítku přisuzován práci z domova. Pouze jediné pozitivum, které bylo na rozdíl od zbývajících přičítáno práci na pracovišti, je větší množství odvedené práce, a to v rozsahu 65 odpovědí, oproti 58 odpovědí respondentů, kteří uvedli, že více práce odvedou během práce z domova. Přesto je nutné podotknout, že rozdíl pouhých 7 odpovědí nemusí být rozhodující pro relevantnost výsledků. Ve výsledcích se neobjevilo pozitivum práce na pracovišti, které by převažovalo nad pozitivem práce z domova, s výjimkou výše uvedeného a odpovědi „žádné pozitivum“, kdy o pouhé 4 odpovědi přesahoval výsledek u práce na pracovišti. Z tohoto výsledku (žádné pozitivum práce z domova – 4, žádné pozitivum práce na pracovišti – 8) však nelze usuzovat žádný významný závěr.

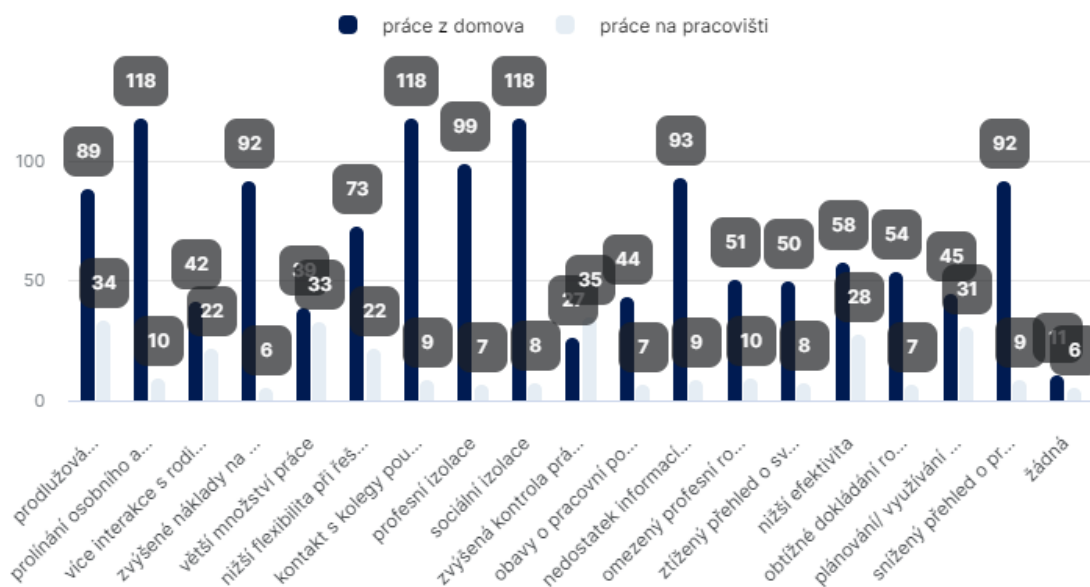
Tabulka 7 a graf 2 ukazují negativa práce z domova a práce na pracovišti. Ačkoliv pozitiva práce z domova vykazovaly vysoké hodnoty (viz tabulka 6 a graf 1), stejně tak vysoké hodnoty vykazují i některá negativa práce z domova.

Tabulka 7 – Negativa práce z domova a práce na pracovišti

Negativa práce z domova a práce na pracovišti	Práce z domova		Práce na pracovišti	
	Absolutní čí	Relativní četnost (%)	Absolutní čí	Relativní četnost (%)
prodlužování pracovní doby	89	69,5%	34	26,6%
prolínání osobního a profesního života	118	92,2%	10	7,8%
více interakce s rodinou	42	32,8%	22	17,2%
zvýšené náklady na vodu, elektřinu apod.	92	71,9%	6	4,7%
větší množství práce	39	30,5%	33	25,8%
nižší flexibilita při řešení pracovních otázek	73	57,0%	22	17,2%
kontakt s kolegy pouze online	118	92,2%	9	7,0%
profesní izolace	99	77,3%	7	5,5%
sociální izolace	118	92,2%	8	6,3%
zvýšená kontrola práce ze strany nadřízeného	27	21,1%	35	27,3%
obavy o pracovní pozici v důsledku zhoršené komunikace v org...	44	34,4%	7	5,5%
nedostatek informací o dění ve firmě/organizaci	93	75,7%	9	7,0%
omezený profesní rozvoj	51	39,8%	10	7,8%
ztížený přehled o své práci	50	39,1%	8	6,3%
nižší efektivita	58	45,3%	28	21,9%
obtížné dokládání rozsahu vykonané práce	54	42,2%	7	5,5%
plánování/ využívání volného času po práci	45	35,2%	31	24,2%
snížený přehled o práci ostatních kolegů	92	71,9%	9	7,0%
žádná	11	8,6%	6	4,7%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 42 – Negativa práce z domova a práce na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Respondenti ve stejném a zároveň nejvyšším počtu 118 odpovědí pocítují jako negativa prolínání osobního a profesního života, sociální izolaci a kontakt s kolegy pouze online. Respondenti nepocítují pouze sociální izolaci obecně, ale také izolaci profesní (99 odpovědí). Přestože 121 respondentů uvedlo, že díky práci z domova ušetří náklady na stravování a dopravu, 92 respondentů uvedlo, že jejich náklady se při práci z domova navyšují. Respondenti, kteří pracují z domova, mají nedostatek informací o dění v organizaci (93 odpovědí) a mají snížený přehled o své práci (50 odpovědí) a především práci ostatních kolegů (92 odpovědí). Celkem 44 respondentů uvedlo, že mají obavy o pracovní pozici v důsledku zhoršené komunikace v organizaci, což může být způsobeno nedostatkem informací o dění v organizaci. Vcelku 89 respondentů uvedlo, že se jim v důsledku práce z domova prodlužuje pracovní doba, což může být způsobeno větším množstvím práce (39 odpovědí), nižší efektivitou, kterou připustilo 58 respondentů, nebo nižší flexibilitou při řešení pracovních otázek, což uvedlo 73 respondentů. 54 respondentů uvedlo, že se jim v důsledku práce z domova obtížně dokládá vykonaná práce, což může mít za následek i zvýšenou kontrolu práce ze strany nadřízeného (27 respondentů). 51 respondentů uvedlo, že kvůli práci z domova mají omezené možnosti profesního rozvoje. 45 respondentů považuje za negativum práce z domova plánování/ využívání volného času po práci, ale 42 respondentů uvedlo, že díky práci z domova mohou více interagovat s rodinou. 11 respondentů uvedlo, že nepocítuje žádné nevýhody při práci z domova a 6 respondentů uvedlo, že nevidí žádná negativa při práci z kanceláře.

Stejně jako v případě pozitiv, i v případě negativ respondenti shledávali více pozitiv i negativ pro práci z domova než pro práci na pracovišti. Odpovědi týkající se práce na pracovišti převážily pouze ve dvou možnostech z výčtu odpovědí na otázky č. 6 a 7 (pozitiva a negativa práce na pracovišti a z domova), zbývající možnosti byly vždy výše hodnoceny pro práci z domova bez ohledu na fakt, zda jde o pozitiva či negativa. Vzhledem k tomu, že u respondentů převažují intenzivnější reakce pro práci z domova bez ohledu na to, zda jde o pozitivní či negativní vjem, jak plyne ze získaných odpovědí na otázky č. 6 a 7, je nabíledni, že práce z domova je v České republice (respektive v Praze) stále relativně nezavedeným a nezažitým způsobem výkonu práce, který vzbuzuje u velkého množství respondentů zvýšenou pozornost, na rozdíl od práce na pracovišti, která je běžnou součástí života, která je zažita bez dalšího. Nabízí se proto otázka, jakou vypovídající hodnotu do budoucna mají odpovědi respondentů tohoto

šetření či zda jsou platné pouze pro omezené aktuální období s ohledem na rychle se rozvíjející trend práce z domova, současné proměnlivé vnější okolnosti, skutečnosti a nepředvídatelné události.

Zároveň je z výsledků otázek č. 6 a 7 (pozitiva a negativa práce z domova a na pracovišti) zřejmé, že respondenti více jednoznačně vnímají pozitiva oproti negativům práce z domova a na pracovišti. Toto může být mimo jiné způsobeno tím, že práce z domova neboli v dnešní době často skloňovaný pojem home office, je aktuálně relativně často diskutovaným tématem. Nicméně vzbuzující pozornost je fakt, že respondenti jasněji vnímají pozitiva oproti negativům, což není standardní jev, jelikož platí že, existuje-li nad jakýmkoliv tématem diskuze, větší pozornost na sebe strhávají negativa. Z toho lze soudit, že pokud, i přes tento trend, převažují pozitiva, znamená to, že tlak ze strany zaměstnanců na zavádění a rozšiřování možnosti práce z domova bude v následujících etapách dále stoupat bez ohledu na vnější okolnosti.

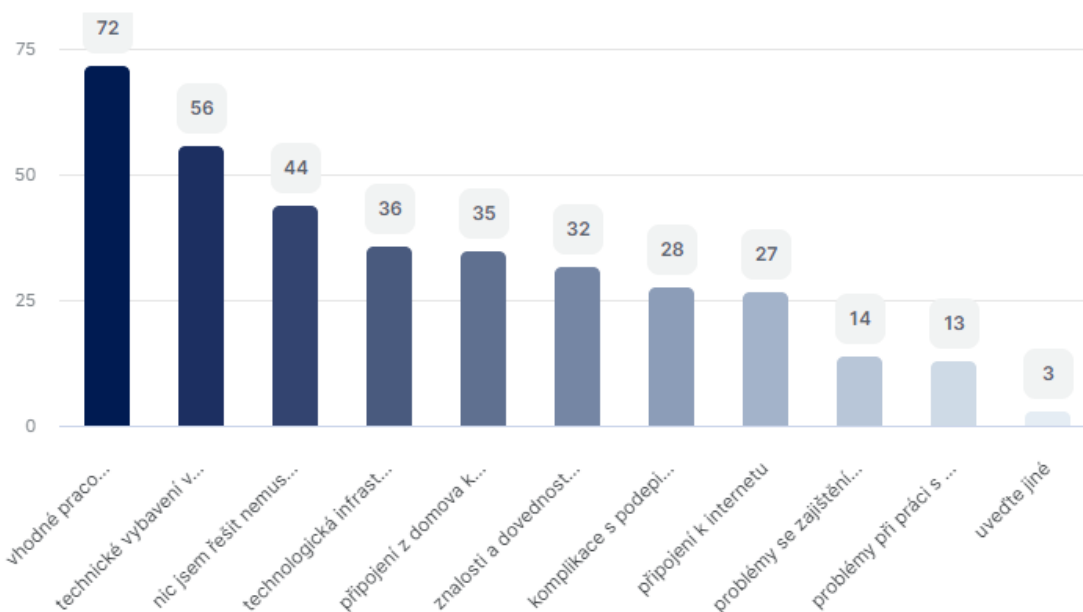
Otázka č. 8 zjišťovala, zda museli respondenti v počátcích práce z domova řešit některé z podmínek pro výkon práce (viz tabulka 8 a graf 3).

Tabulka 8 – Řešení podmínek pro výkon práce z domova

řešení podmínek pro výkon práce z domova	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vhodné pracovní místo v domácnosti nebo v místě, ze kterého je	72	42,9%
technické vybavení v domácnosti (PC, Notebook, tiskárna, scanner)	56	33,3%
technologická infrastruktura (propojení jednotlivých komponent)	36	21,4%
připojení k internetu	27	16,1%
připojení z domova k síti zaměstnavatele	35	20,8%
znalosti a dovednosti informačních a komunikačních technologií	32	19,0%
problémy při práci s dokumenty	13	7,7%
problémy se zajištěním kybernetické bezpečnosti dat mimo firmu	14	8,3%
komplikace s podepisováním smluv a dalších dokumentů online	28	16,7%
nic jsem řešit nemusel/a	44	26,2%
uved'te jiné	3	1,8%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 43 – Řešení podmínek pro výkon práce z domova



Zdroj: Vlastní šetření

Nejvíce respondentů si muselo zajistit vhodné pracovní místo (42,9 %), technické vybavení v domácnosti, např. notebook, tiskárnu apod. (33,3 %) a technickou infrastrukturu, jako je například propojení jednotlivých komponent a zapojení všech zařízení (21,4 %). Respondenti řešili problémy spojené s připojením k síti zaměstnavatele (20,8 %), Znalosti a dovednosti informačních a komunikačních technologií (online úložiště, Outlook, MS Teams, Google Meet, WhatsApp, Skype...) řešilo 19 % respondentů. S problémy ohledně podepisování smluv a dalších dokumentů online se potýkalo 16,7 % respondentů. Dále připojení k internetu řešilo 13,1 % respondentů a zajištění kybernetické bezpečnosti dat mimo firmu (8,3 %). Respondenti měli problémy při práci s dokumenty (7,7, %). Žádné z výše uvedených problémů nemusel řešit rozsah 26,2 % respondentů.

S ohledem na současné světové dění se organizace, a to zejména vlivem nástupu pandemie, často ocitly v situaci, kdy musely práci z domova zavést takřka ze dne na den, a proto byl často celý proces implementace zkrácen nebo rovnou vynechán. Docházelo tedy k přeskočení první, tedy přípravné fáze a organizace se rovnou ocitly ve fázi realizace, ve které rovnou řešily se zaměstnanci nejen výše uvedené problémy. V důsledku toho se stávalo pro zaměstnance těžší přizpůsobit se náhlým změnám a celé

nově nastalé situaci. Výsledkem mohly být různé potíže, které respondenti s rychlým přesunem práce do domovů museli řešit. Zaměstnanci se na počátku využívání možnosti práce z domova museli vypořádat s některými překážkami, které jim zpočátku bránili kvalitně vykonávat svou práci. Z výsledků dotazníkového šetření, a to bez ohledu na fakt, zda vykonávají práci z domova pouze v důsledku současného dění, vyplynulo, že si nejčastěji museli respondenti zajistit vhodné pracovní místo (viz tabulka 8 a graf 3). K této problematice se vyjadřují Marek a Skřehot (2009, s. 29), kteří poukazují na nutnost správně situovaného a vybaveného pracovního místa tak, aby bylo zamezeno různých rizikovým faktorům. Dandová, Kubálková a Sokáčová (2013, s. 17) poukazují na vhodnost vytvoření metodiky pro komunikaci, hodnocení a řízení zaměstnanců a Heikenwälder (2014, s. 75) upozorňuje na nutnost připravit BOZP školení pro zaměstnance, kteří začínají pracovat z domova. Toto a mnoho dalšího musely organizace řešit bez možnosti přípravné fáze. Stasiuk-Piekarská (2021, s. 14) poukazuje na fakt, že zaměstnanci nemají často dostatečnou podporu v oblasti vybavení pracovního místa ze strany zaměstnavatelů během řádného implementačního procesu.

Je jisté, že v důsledku rychlého přesunu do domovů zaměstnanců byla tato podpora ještě nižší. Předpokladem je, že tyto faktory mohly ovlivnit celkový výsledek empirického šetření, tj. konkrétní odpovědi jednotlivých respondentů. Z výsledků vyplývá, že záležitosti bezprostředně se dotýkající osob zaměstnanců jsou pro zaměstnance důležitější než ty, které by z objektivního hlediska měly více trápit zaměstnavatele (kybernetická bezpečnost). Na závěr je také nutné vyzdvihnout relativně vysoké procento (26,2 %) respondentů, kteří uvedli, že se nepotýkali s žádnými překážkami při implementaci práce z domova, což může poukazovat na jednu stranu na fakt, že u zaměstnavatelů těchto zaměstnanců došlo k řádnému procesu zavedení práce z domova anebo jde o zaměstnance, jejichž náplň práce nevyžaduje zásadní změny podmínek prostředí domova nutných pro výkon práce z domova.

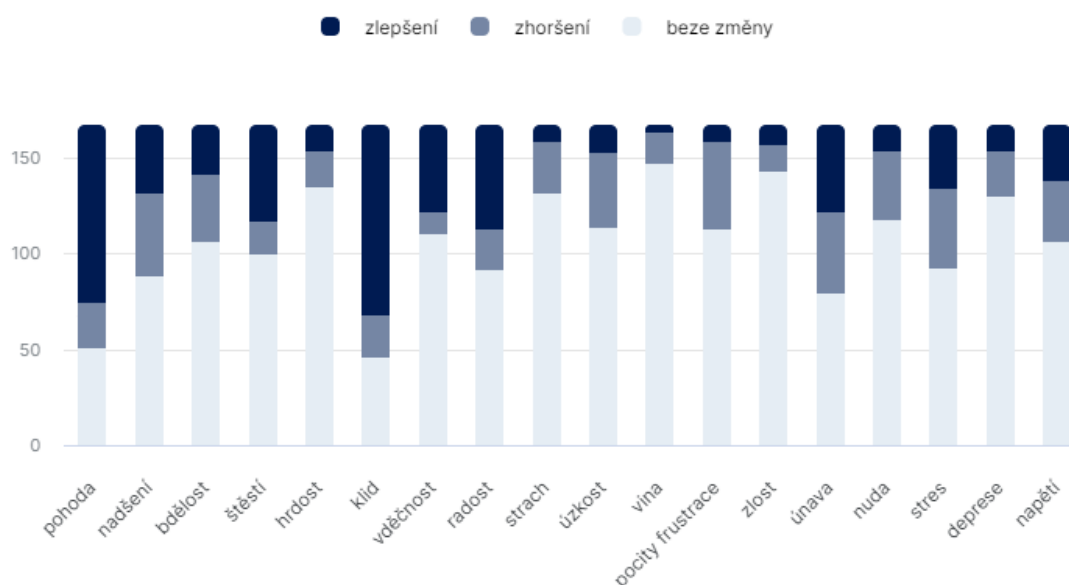
V otázce č. 9 respondenti hodnotili změny jejich psychického stavu v důsledku práce z domova, resp. zda se výčet psychických ukazatelů zlepšil, zhoršil nebo zůstal beze změny. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 9, ovšem pro lepší grafické znázornění byl vytvořen i graf 4.

Tabulka 9 – Změny psychického stavu v důsledku práce z domova

změny psychického stavu v důsledku práce z domova	zlepšení		zhoršení		beze změny	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
pohoda	93	55,4%	24	14,3%	51	30,4%
nadšení	36	21,4%	43	25,6%	89	53,0%
bdělost	26	15,5%	35	20,8%	107	63,7%
šťěstí	51	30,4%	17	10,1%	100	59,5%
hrdost	14	8,3%	19	11,3%	135	80,4%
klid	100	59,5%	22	13,1%	45	27,4%
vděčnost	46	27,4%	11	5,6%	111	66,1%
radost	55	31,7%	21	12,5%	91	54,8%
strach	9	5,4%	27	16,1%	132	78,6%
úzkost	15	8,9%	39	23,2%	114	67,9%
vina	4	2,4%	17	10,1%	147	87,5%
pocity frustrace	9	5,4%	46	27,4%	113	67,3%
zlost	11	6,5%	14	8,3%	153	85,1%
únava	46	27,4%	42	25,0%	80	47,6%
nuda	14	8,3%	36	21,4%	118	70,2%
stres	34	20,2%	51	24,4%	93	55,4%
deprese	14	8,3%	24	14,3%	130	77,4%
napětí	30	17,9%	31	18,5%	107	63,7%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 44 – Změny psychického stavu v důsledku práce z domova



Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka přímo míří pouze na takové zaměstnance, kteří pracují i z domova a je mimo jiné důvodem, proč zaměstnanci pracující pouze na pracovišti nebyli v rámci šetření vůbec osloveni.

Většina respondentů odpovídala tak, že jejich psychický stav v závislosti na jednotlivých zkoumaných druzích pocitů, nebyl změněn. Tento fakt svědčí o tom, že nálada současné české společnosti se vyznačuje zejména apatií až cynismem. Na druhou

stranu toto může znamenat, že místo výkonu práce nemá význam pro změnu individuálních psychologických faktorů práce z domova. Největší zlepšení při práci z domova bylo zaznamenáno u celkové pohody respondentů (93 odpovědí) a jejich klidu (100 odpovědí). Dále respondenti pocívali ze všech zkoumaných pocitů nejvíce štěstí (51 odpovědí), radost (55 odpovědí) a vděčnost (46 odpovědí). Respondenti naopak uvedli, že největší zhoršení pocíují pro stav úzkosti (39 odpovědí), pocity frustrace (46 odpovědí) a stres (51 odpovědí). Pro zhodnocení změn psychického stavu v důsledku práce z domova respondentů se zdají být irelevantní stavy zlosti (zlepšení 11 odpovědí, zhoršení 14 odpovědí), únavy (zlepšení 46 odpovědí, zhoršení 42 odpovědí) a napětí (zlepšení 30 odpovědí, zhoršení 31 odpovědí), jelikož výsledky zlepšení a zhoršení se téměř rovnaly. Zhoršení výše zmíněných psychologických faktorů může mít souvislost s prací z domova během pandemie, kdy mohli být respondenti ovlivňováni vnějším děním, které mělo vliv na tyto konkrétní faktory.

Tabulka 10: Závislost generačního zařazení na kvalitě psychologických faktorů práce z domova

	zlepšení		beze změny		zhoršení	
	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)
Generace Baby Boomers	56	20,74%	183	67,78%	31	11,48%
Generace X	143	16,55%	624	72,22%	97	11,23%
Generace Y	286	22,07%	770	59,41%	240	18,52%
Generace Z	122	16,42%	497	66,89%	124	16,69%

Zdroj: Vlastní šetření

Změny psychického stavu byly testovány také v závislosti na generačním zařazení (viz tabulka 10). Vzhledem k tomu, že počty zástupců jednotlivých generací nejsou shodné, je nutné vycházet z relativních četností výsledků. Nejvyšší zlepšení psychologických faktorů práce z domova vykazovala generace Y (22,07 %), která vykazovala také nejvyšší zhoršení (18,52 %). Odpovědi v rámci této generace se velmi liší, což může být zdůvodněno rozdílnými proměnnými, které se s touto generací pojí. Nejvíce zlepšení oproti zhoršení byly uvedeny generacemi Baby Boomers a generace X. Ačkoliv zástupci těchto generací nebyly většinu svého pracovního života zvyklé na práci z domova, respektive nebylo možné pracovat z domova, nebyla pro ně implementace práce z domova obtížná, což může být způsobeno mimo jiné tím, že novinka v podobě práce z domova zaměstnance těchto generací nadchla natolik, že se zavedením práce z domova neměli větších problémů. Psychologické faktory beze změny vykazovala

v nejvyšších hodnotách generace X oproti generaci Y, která zde měla hodnoty nejnižší, ačkoliv v rámci samotné generace Y, byla četnost v odpovědích „beze změny“ absolutně nejvyšší, a to dokonce přesahující 50 %. I pro zbývající generace však převládá odpověď beze změny. To může být způsobeno faktem, že práce z domova není v dnešní době již pro žádnou generaci ničím výjimečným a významným, protože online forma práce je již téměř standardem.

Tabulka 11: Závislost velikosti organizace na kvalitě psychologických faktorů práce z domova

	zlepšení		beze změny		zhoršení	
	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)
Velká organizace	397	19,35%	1324	64,52%	331	16,13%
Středně velká organizace	124	21,53%	373	64,76%	79	13,72%
Malá organizace	86	15,41%	387	69,35%	85	15,23%

Zdroj: Vlastní šetření

Kvalita psychologických faktorů byla dále hodnocena ve vztahu k velikosti organizace, ve které respondenti pracují (viz tabulka 11). Největší zlepšení psychologických faktorů vykázali respondenti pracující ve středně velkých organizacích. Tento fakt může být způsoben tím, že středně velká organizace se stále může relativně individuálně věnovat svým zaměstnancům, pokud vykazují nějaké problémy, ale zároveň má již takové možnosti, které mohou zajistit, že o zaměstnance bude dobře postaráno během práce z domova, resp. bude zajištěna správná implementace práce z domova, vhodná komunikace mezi kolegy, dostatek informací o dění v organizaci atd. Největší zhoršení bylo vykázáno u velkých organizací. Dalo by se předpokládat, že velké množství lidí pracujících z domova může způsobovat v důsledku velkého rozvoje více negativ než pozitiv, což má i negativní důsledek na psychologické faktory respondentů kteří pracují z domova. Ve velké organizaci je náročnější zajistit veškeré nezbytnosti, které zajistí well-being zaměstnance.

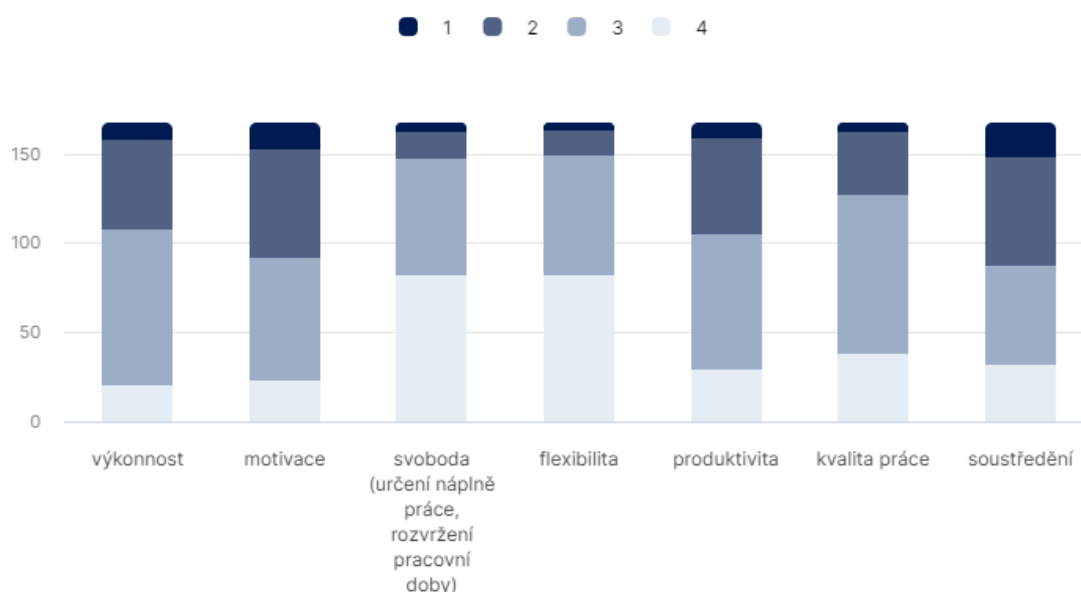
Otázky č. 10 a č. 11 se zaměřovaly na kvalitu profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova a na pracovišti. Otázka č. 10 zjišťovala kvalitu profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova (viz tabulka 12 a graf 5). Respondenti měli označovat výčet možností na škále od 1 do 4, přičemž 1 znamenala velmi sníženou kvalitu profesních ukazatelů a 4 znamenala velmi zvýšenou kvalitu profesních ukazatelů.

Tabulka 12 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova

kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova	1		2		3		4	
	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)
výkonnost	10	6,0%	50	29,8%	87	51,8%	21	12,5%
motivace	15	8,9%	61	36,3%	68	40,5%	24	14,3%
svoboda (určení náplně práce, rozvržení pracovní doby)	5	3,0%	15	8,9%	65	38,7%	83	49,4%
flexibilita	4	2,4%	14	8,3%	67	39,9%	83	49,9%
produktivita	9	5,4%	53	31,5%	76	45,2%	30	17,9%
Kvalita práce	5	3,0%	35	20,8%	89	53,0%	39	23,2%
soustředění	19	11,3%	61	36,3%	55	32,7%	33	19,6%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 45 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova



Zdroj: Vlastní šetření

Snížení kvality jednotlivých ukazatelů zaznamenalo jen velmi málo respondentů. Největší snížení bylo zaznamenáno u motivace (15 odpovědí), soustředění (19 odpovědí), výkonnosti (10 odpovědí) a produktivity (9 odpovědí). Tyto hodnoty jsou velmi nízké v porovnání s ukazateli, které byly označeny jako zvýšené. Největší zvýšení bylo zaznamenáno u flexibility a svobody (83 odpovědí), dále produktivity (30 odpovědí), kvality práce (39 odpovědí) a soustředění (33 odpovědí). Všechny hodnoty se dle grafu 5 spíše mírně zvyšovaly, než snižovaly.

Z výše uvedeného vyplývá, že kvalita profesních ukazatelů jako je svoboda a flexibilita byly respondenty zhodnoceny jako spíše zvýšené oproti soustředění, motivaci, výkonnosti a produktivitě, jejichž kvalita byla respondenty hodnocena jako spíše snižovaná.

Toto může nasvědčovat tomu, že zaměstnanec vykonávající práci z domova se může vlivem snížené kontroly zaměstnavatelem cítit uvolněněji, jelikož se nachází ve svém přirozeném prostředí, což na něj současně může působit negativně, jelikož ve svém přirozeném domáckém prostředí není zvyklý vykonávat soustředěnou práci a odolávat rušivým faktorům soukromého prostředí.

Tabulka 13: Závislost generačního zařazení na kvalitě profesních ukazatelů práce z domova

	1		2		3		4	
	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)
Generace Baby Boomers	11	5,61%	48	24,49%	84	42,86%	53	27,04%
Generace X	25	3,72%	140	20,83%	336	50,00%	171	25,45%
Generace Y	66	6,83%	270	27,95%	419	43,37%	211	21,84%
Generace Z	36	7,35%	130	26,53%	203	41,43%	121	24,69%

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 14: Závislost velikosti organizace na kvalitě profesních ukazatelů práce z domova

	1		2		3		4	
	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)	absolutní č.	relativní č. (%)
Velká organizace	83	5,44%	375	24,57%	682	44,69%	386	25,29%
Středně velká organizace	32	7,88%	126	31,03%	190	46,80%	58	14,29%
Malá organizace	23	5,67%	87	21,43%	184	45,32%	112	27,59%

Zdroj: Vlastní šetření

Změny profesních ukazatelů byly testovány také v závislosti na generačním zařazení (viz tabulka 13) a velikosti organizace (viz tabulka 14). Největší zhoršení profesních ukazatelů vypověděla generace Z a nejnižší generace X a zároveň generace X zhodnotila mírné zlepšení u všech profesních ukazatelů. Největší zlepšení pocítuje generace Baby Boomers. S ohledem na tyto výsledky lze konstatovat, že generace Baby Boomers mohla vnímat zavedení práce z domova jako příjemnou změnu před odchodem do starobního důchodu a zároveň jako vhodné přechodné období, což mohlo zapříčinit fakt, že se kvalita jejich profesních ukazatelů spíše zvýšila. Nicméně je vhodné dodat, že z výsledků šetření vyplývá, že se kvalita profesních ukazatelů práce z domova zvýšila, a to bez ohledu na generační zařazení.

Největší zhoršení vykazovali respondenti pracující ve středně velkých organizacích, nicméně výsledky činily oproti odpovědím respondentů z malých a velkých organizací rozdíl v řádech jednotek. Respondenti velkých a malých organizací vypověděli ve

stejném měřítku zhoršení profesních ukazatelů, které bylo ale stále menší než u respondentů středně velkých organizací. Naproti tomu respondenti velkých a malých organizací pocítují největší zlepšení profesních ukazatelů oproti respondentům středně velkých organizací. Mírné zlepšení všech ukazatelů zhodnotili respondenti všech velikostí organizací bez významného rozdílu. Výsledek kvality profesních ukazatelů nicméně víceméně kopíruje výsledek kvality psychologických aspektů, tj. kvalita profesních ukazatelů práce z domova se zvýšila, a to bez ohledu na velikost organizace, ve které dotazovaní zaměstnanci pracují.

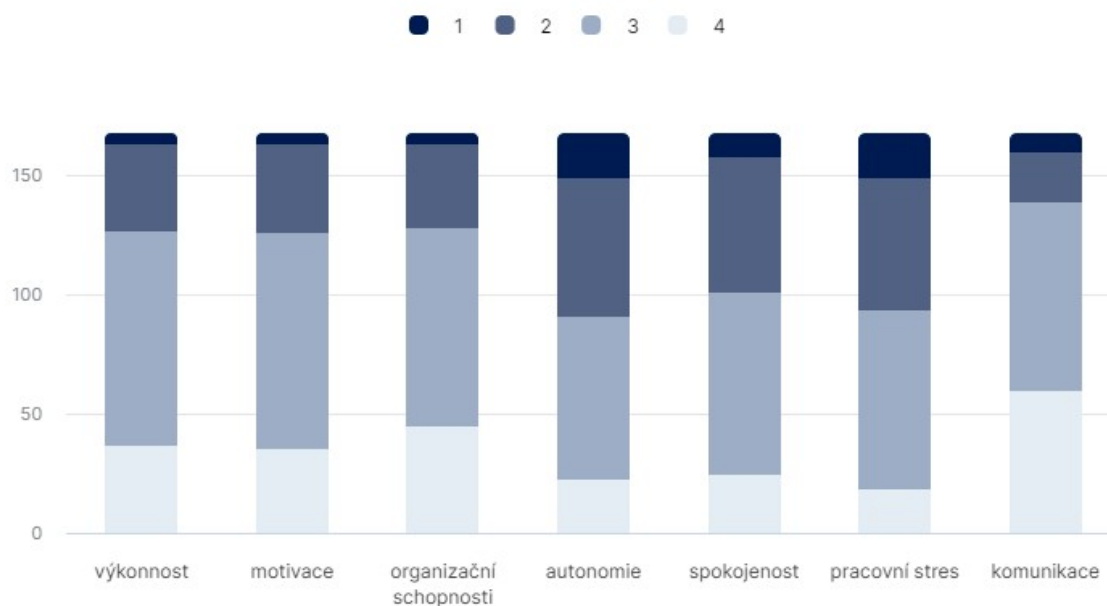
Otázka č. 11 zjišťovala kvalitu profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti (viz tabulka 15 a graf 6). Výčet profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti se stejně jako v případě práce z domova snižoval jen minimálně. Nejvíce docházelo ke snížení míry autonomie (19 odpovědí) a spokojenosti (10 odpovědí). 19 respondentů ovšem odpovědělo, že došlo ke snížení pracovního stresu. Ke zvýšení profesních ukazatelů došlo nejvíce u kvality komunikace (60 odpovědí) a organizačních schopností (45 odpovědí). Dále respondenti uváděli mírné zvýšení výkonnosti a motivace ve shodném počtu 90 odpovědí. K mírnému zvýšení došlo i u ostatních profesních ukazatelů ve větším poměru stejně, jako tomu bylo u profesních ukazatelů spojených s prací z domova.

Tabulka 15 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti

kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti	1		2		3		4	
	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)	Absolutní č.	Relativní č. (%)
výkonnost	5	3,0%	36	21,4%	90	53,6%	37	22,0%
motivace	5	3,0%	37	22,0%	90	63,5%	36	21,4%
organizační schopnosti	5	3,0%	35	20,8%	73	49,4%	45	26,8%
autonomie	19	11,3%	58	34,5%	68	50,5%	23	13,7%
spokojenost	10	6,0%	57	33,9%	76	45,2%	25	14,9%
pracovní stres	19	11,3%	55	32,7%	75	44,6%	19	11,3%
komunikace	8	4,8%	21	12,5%	79	47,0%	60	35,7%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 46 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Otázky č. 12–14 se zaměřovaly na zvýšený počet odpracovaných hodin v souvislosti s prací z domova a možnými nežádoucími dopady, které mohou v důsledku přesčasové práce vznikat. Otázka č. 12 zjišťovala, zda respondenti pracují přesčas, když pracují z domova (viz tabulka 6). Přesčas nepracuje v souvislosti s prací z domova 55,4 % respondentů. Respondenti, kteří takto odpověděli, dále neodpovídali na otázky č. 13 a č. 14. Počet odpracovaných hodin se zvyšuje během práce z domova 44,6 % respondentů.

Tabulka 16 – Zvýšený počet odpracovaných hodin

zvýšený počet odpracovaných hodin	Absolutní čí	Relativní četnost (%)
ano	75	44,6%
ne	93	55,4%
Celkem	168	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Dále bylo zjišťováno v otázce č. 13, zda respondenti pociťují negativní dopady v důsledku více odpracovaných hodin (viz tabulka 17). Z celkového počtu 75 respondentů, kteří uvedli, že se jim zvýšil počet odpracovaných hodin uvedlo 53,3 % respondentů, že necítí negativní důsledky v souvislosti s prací z domova. Tito respondenti nebyli tázáni na otázku č. 14. Z celkového počtu 75 respondentů, kteří

uvedli, že se jim zvýšil počet odpracovaných hodin uvedlo 46,7 % respondentů, že pociťují negativní dopady v důsledku přesčasové práce.

Tabulka 17 – Negativní dopady v důsledku více odpracovaných hodin

negativní dopady v důsledku více odpracovaných hodin	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	35	46,7%
ne	40	53,3%
Celkem	75	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Ačkoliv téměř polovina dotázaných odpověděla, že pracují přesčas v důsledku práce z domova, více než polovina z těchto respondentů nepociťuje negativní důsledky v souvislosti s přesčasovou prací. Je možné usuzovat, že počet odpracovaných hodin nad rámec pracovního úvazku nemusí být tak vysoký, a tudíž nejsou respondenti tolik zatíženi nebo někteří respondenti neuvažují o přesčasové práci jako o faktoru, který by je měl negativně ovlivnit. Otázkou je, zda není tento pocit pouze krátkodobý a v delším horizontu by se nezměnil. Vzhledem k tomu, že mnoho výzkumů upozorňuje na negativní důsledky přesčasové práce, dalo by se předpokládat, že by se počet respondentů pociťujících negativní důsledky přesčasové práce později dále navyšoval.

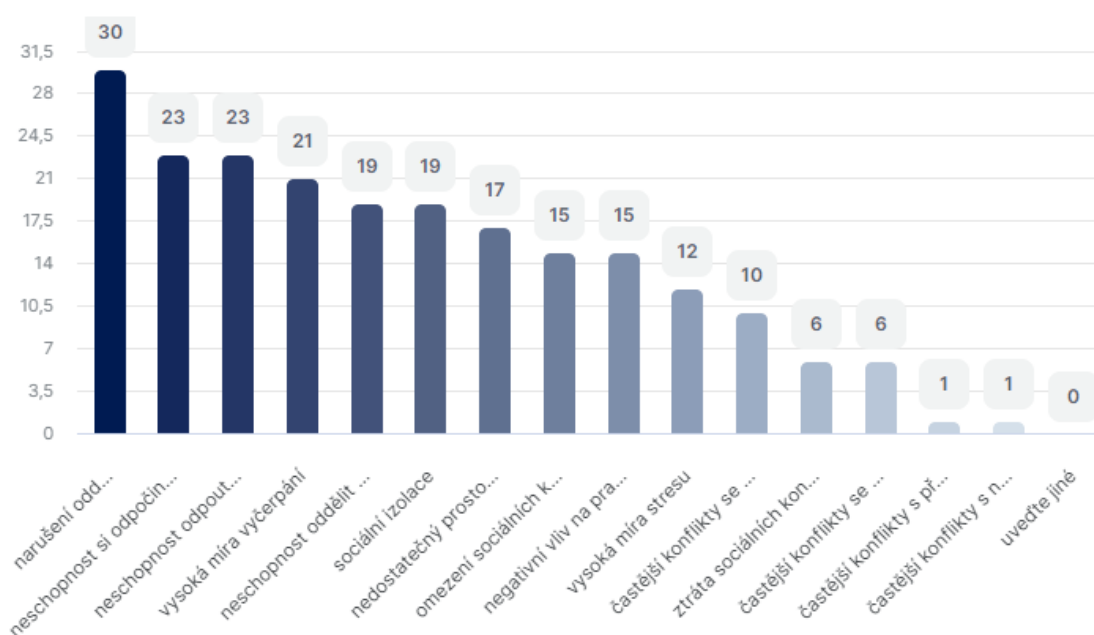
Na otázku č. 14 odpovídalo již pouze 35 respondentů, kteří uvedli, že pracují přesčas v důsledku práce z domova a zároveň cítí negativní dopady v důsledku přesčasové práce. Otázka č. 14 zjišťovala konkrétní negativní dopady v důsledku přesčasové práce při práci z domova (viz tabulka 18 a graf 7). 30 respondentů uvedlo, že pociťují narušení schopnosti oddělit pracovní a osobní život. 23 respondentů je neschopno si odpočinout a odpoutat se od práce. 21 respondentů vykazuje vysokou míru vyčerpání. Neschopnost oddělit pracovní a osobní život připustilo 19 respondentů. Dalším důsledkem přesčasové práce je sociální izolace (19 odpovědí) omezení (15 odpovědí) či ztráta (9 odpovědí) sociálních kontaktů. Celkem 18 respondentů uvedlo, že u nich dochází ke konfliktu buď s rodinou (10 odpovědí), s přáteli (6 odpovědí), s nadřízenými (1 odpověď) nebo se spolupracovníky (1 odpověď). 15 respondentů pociťuje celkové zhoršení pracovní spokojenosti v důsledku přesčasové práce, což vede i k vysoké míře stresu (12 odpovědí). Přesčasová práce vedla u 17 respondentů k nedostatečnému prostoru pro volný čas.

Tabulka 18 – Výčet negativních dopadů v důsledku více odpracovaných hodin

výčet negativních dopadů v důsledku více odpracovaných hodin	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vysoká míra vyčerpání	21	60,0%
narušení oddělení pracovního a osobního života	30	85,7%
negativní vliv na pracovní spokojenost	15	42,9%
častější konflikty se členy rodiny	10	28,6%
častější konflikty s přáteli	6	17,7%
častější konflikty s nadřízenými	1	2,9%
častější konflikty se spolupracovníky	1	2,9%
omezení sociálních kontaktů	15	42,9%
ztráta sociálních kontaktů	6	17,1%
sociální izolace	19	54,3%
neschopnost odpoutat se od práce	23	65,7%
neschopnost oddělit práci a osobní život	19	54,3%
vysoká míra stresu	12	34,3%
neschopnost si odpočinout	23	65,7%
nedostatečný prostor pro volný čas	17	48,6%
uveďte jiné	0	0,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 47 – Výčet negativních účinků v důsledku více odpracovaných hodin



Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků vyplývá, že ačkoliv na tuto otázku odpovídalo pouze 35 respondentů, práce přesčas zapříčiňuje vznik určitých negativ práce z domova a má za následek zhoršenou kvalitu života respondentů. Výsledky šetření se shodují s výzkumy Shimazu et al.

(2020, s. 1), Yu Wu (2021) a Senčíka a Nechvátala (2018, s. 4), které tvrdí, že v důsledku přesčasové práce dochází ke vzniku negativních dopadů na životy zaměstnanců. Respondenti nejčastěji uváděli jako negativní důsledek stírání hranic mezi osobním a pracovním životem. To může být způsobeno právě omezeným časem, který respondentovi po práci zbývá. Respondenti se vlivem více napracovaných hodin cítí vyčerpaní. Vyčerpanost je důsledkem omezeného spánku, kratšího času pro volný čas a odpočinek, neschopnosti odpoutat se od práce atd. Únava a vyčerpanost má celkový vliv na spokojenost jedinců, což dále ovlivňuje i ostatní aspekty života. Z výsledků je patrné, že přesčasová práce ovlivňuje nejen zaměstnance samotného, ale má dopad i na další aspekty jeho života. V důsledku toho dochází k tzv. zacyklení problémů, které vznikají v důsledku více odpracovaných hodin.

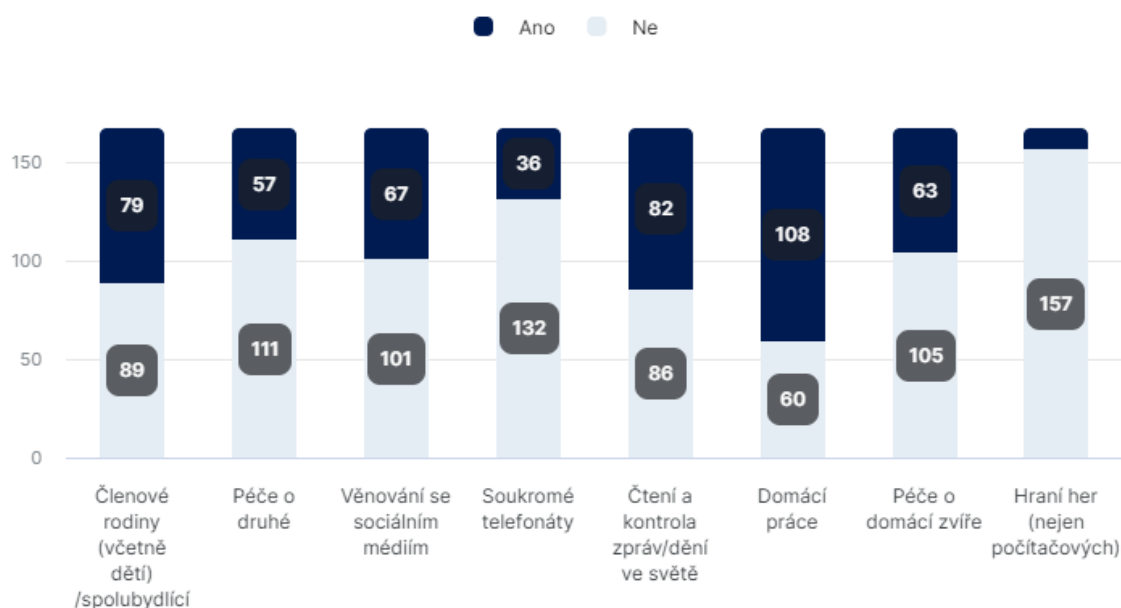
Otázka č. 15 zjišťovala rušivé faktory při práci z domova (viz tabulka 19 a graf 8). Respondenti odpovídali, zda je jednotlivé položky při práci z domova ruší či nikoliv. Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou rušeni domácími pracemi (108 odpovědí), čtením a kontrolou zpráv/ děním ve světě (82 odpovědí) nebo je ruší ostatní členové domácnosti (včetně dětí) nebo spolubydlící (79 odpovědí). 67 respondentů připustilo, že jsou rušeni věnováním se sociálním médiím nebo péčí o domácí zvířata. 57 respondentů má narušenou práci z domova kvůli péči o druhé. 36 respondentů přiznalo, že jsou rušeni soukromými telefonáty. Respondenti ve větším měřítku vypověděli, že je během práce z domova jednotlivé faktory neruší, neboť odpověď “ne“ převažuje nad odpovědí “ano“.

Tabulka 19 – Rušivé faktory během práce z domova

rušivé faktory během práce z domova	ano		ne	
	Absolutní čí	Relativní četnost (%)	Absolutní čí	Relativní četnost (%)
Členové rodiny (včetně dětí)/spolubydlící	79	47,0%	89	53,0%
Péče o druhé	57	33,9%	111	66,1%
Věnování se sociálním médiím	67	39,9%	101	60,1%
Čtení a kontrola zpráv/děním ve světě	36	21,4%	132	78,6%
Soukromé telefonáty	82	48,8%	86	51,2%
Domácí práce	108	64,3%	60	35,7%
Péče o domácí zvíře	63	37,5%	105	60,5%
Hraní her (nejen počítačových)	11	6,5%	157	93,5%

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 48 – Rušivé faktory během práce z domova



Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků je patrné, že více než polovina respondentů není rušena vnějšími okolnostmi při práci z domova, ovšem nemalé zastoupení respondentů uvedlo, že některým z výše uvedených faktorů rušení jsou. Výsledky mohou být ovlivněny faktem, že ne všichni respondenti mají rodinu, spolubydlíci, vlastní domácí zvíře nebo se zajímají o okolní světové dění. Je otázkou, v jaké míře rušivé faktory zaměstnance ovlivňují a nakolik je v důsledku ovlivněn i jejich pracovní výkon. I přesto, že v otázce č. 10 odpovědělo jen velmi malé zastoupení respondentů, že během práce z domova pociťují snížení kvality soustředění (19 odpovědí), výkonosti (10 odpovědí) a produktivity (9 odpovědí), dalo by se předpokládat, že toto zhoršení je následkem přítomnosti rušivých faktorů. V největším zastoupení byly uvedeny domácí práce jakožto rušivé faktory, což napovídá tomu, že respondenti využívají čas strávený doma k úklidu domácnosti, což umožňuje ušetřit čas po práci a čas, jak již bylo zmíněno výše, je velmi ceněným atributem v životě zaměstnanců.

Poslední otázky č. 16–18 se zaměřovaly na sociodemografické údaje respondentů. Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 18 respondentů narozených v letech 1946–1964, tedy generace Baby Boomers, 51 respondentů

narozených v letech 1965–1980, což odpovídá generaci X, 77 respondentů narozených v letech 1981–1995, tedy generace Y a 44 respondentů narozených v letech 1996–2010, tedy generace Z (viz tabulka 20).

Tabulka 20 – Rok narození

rok narození	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
1946 – 1964	18	8,4%
1965 – 1980	51	27,0%
1981 – 1995	77	41,0%
1996 – 2010	44	23,6%
Celkem	190	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 17 zjišťovala, v jakém pracovním odvětví respondenti pracují (tabulka 21). Nejvíce respondentů (61,2 %) pracuje ve finanční správě nebo vykonávají jiné podpůrné činnosti. Mezi tyto činnosti se řadí management, ekonomika, administrativa, personalistika, informační technologie atd. Ve veřejné správě a veřejných službách pracuje 29,2 % dotazovaných respondentů. Ve službách, umění a médiích, kam se řadí např. ochrana majetku, osob a zdraví, pohostinství, cestovní ruch, služby provozní a osobní atd. pracuje 7,9 % respondentů. Ve stavebnictví a průmyslu uvedlo, že pracuje 1,7 % respondentů. Žádný z respondentů nepracuje v oblasti energetiky, životního prostředí, dopravy a spojů nebo v oblasti zemědělství a lesnictví.

Tabulka 21 – Pracovní odvětví

pracovní odvětví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Finanční, řídicí a podpůrné činnosti (management, ekonomika, administrativa, personalistika, informační technologie)	112	61,2%
Veřejná správa a veřejné služby (právo, státní správa, územní plánování)	56	29,2%
Služby, umění, média (ochrana majetku, osob a zdraví, pohostinství, cestovní ruch, služby provozní a osobní)	17	7,9%
Energetika, životní prostředí, doprava, spoje (doprava a logistika)	0	0,0%
Zemědělství a lesnictví (lesní hospodářství, zemědělství a veterinární lékařství)	0	0,0%
Stavebnictví a průmysl (dřevařská výroba a nábytkářství, potravinářství)	5	1,7%
Celkem	190	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

V rámci této otázky nebylo dosaženo rovnoměrného zastoupení respondentů i přesto, že organizace takového zaměření byly taktéž osloveny. Faktem ovšem je, že zaměstnanci všech profesních odvětví nemohou práci z domova vykonávat pro jejich náplň práce, která není slučitelná s prací z domova. Protože se tento výsledek očekával už od

počátku, bylo empirické šetření mířeno na respondenty pracující v administrativním pracovním odvětví. I přesto bylo považováno za důležité vytvořit kompletní výčet pracovních odvětví.

Z výsledků vyplývá, že nejvíce využívají možnost pracovat z domova zaměstnanci pracující v administrativním odvětví. Tento fakt je dán povahou jejich práce, která umožňuje časovou i prostorovou flexibilitu. Administrativní náplň práce je obvykle vykonávána i ve veřejné správě a veřejných službách, ovšem zastoupení respondentů v této oblasti bylo výrazně nižší. Výsledky se částečně shodují s tvrzením průzkumů MPSV (2018, s. 8; 2020, s. 32), které tvrdí, že nejméně je práce z domova využívána u osob pracujících zejména ve státních úřadech a v některých službách. Vysvětlením pro takový rozdíl může být především nutnost přímého setkávání s klienty, nutnost práce v terénu nebo práce vázaná na konkrétní místo v předem stanovených, zejména úředních hodinách. Ačkoliv možnost práce z domova uvedlo pouze 7,9 % respondentů pracujících ve službách, umění a médiích, ukazuje se, že i v tomto odvětví je práce z domova v určitém měřítku možná. Je diskutabilní, zda se procento respondentů pracujících v tomto odvětví bude časem zvyšovat, s ohledem na možné změny povahy práce, které se mohou projevit i v těchto oborech.

Protože velikost organizace může značně ovlivňovat výpovědi respondentů, zjišťovala otázka č. 18, v jak velké organizaci respondenti pracují (viz tabulka 22). Ve velké organizaci, která čítá více než 250 zaměstnanců pracuje 64 % dotázaných, ve středně velké organizaci, která zaměstnává 51–250 osob pracuje 18 % respondentů a ve stejném zastoupení pracují respondenti i v malých organizacích do 50 osob.

Tabulka 22 – Velikost organizace

velikost organizace	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
méně než 50 osob	36	18,0%
51 – 250 osob	36	18,0%
251 osob a více	118	64,0%
Celkem	190	100,0%

Zdroj: Vlastní šetření

6.3 Testování hypotéz

Hypotéza 1a (H1a): Zaměstnanci pociťují více pozitivních než negativních emocí v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotéza se zakládá na faktu, že existuje vztah mezi dny, kdy respondenti pracují z domova a množstvím pozitivních emocí vůči negativním. Výzkumy tvrdí, že zaměstnanci ve dnech, kdy pracují z domova, pociťují více pozitivních emocí než ve dnech, kdy pracují na pracovišti (Anderson, Kaplan a Vega, 2015; Messenger, 2017; Oakman et al., 2020).

Sesbíraná data byla rozdělena do dvou skupin. Do první skupiny byli zařazeni respondenti, u kterých došlo ke zlepšení psychologických faktorů a do druhé skupiny byli zařazeni respondenti, u kterých ke zlepšení psychologických faktorů nedošlo nebo nedošlo ke změně. Pro hypotézu H1a byl použit binomický test, pomocí kterého bylo testováno, zda-li je podíl zlepšení roven 50 % nebo se od něj liší, protože z dat je jasné, že je větší množství respondentů, u kterých došlo ke zlepšení, než je těch, u kterých došlo ke zhoršení nebo se situace nezměnila (viz tabulka 9 a graf 4). Jedná se o test o relativní četnosti, pomocí kterého se zkoumá, zda-li je daná skupina patřičně zastoupena. Test je prováděn na 5 % hladině významnosti. P-hodnota slouží k vyhodnocení testu. Vyjde-li P-hodnota menší než hladina významnosti, zamítáme nulovou hypotézu, která zní: „*Ke zlepšení došlo u 50 % respondentů.*“ P-hodnota byla získána pomocí programu SPSS. V tomto případě vyšla P-hodnota 0,7. Není tedy možné zamítnout nulovou hypotézu. Následně byla upravena nulová hypotéza, a místo 50 % bylo zadáno 55 %. Byl zvýšen tedy počet respondentů, u kterých mělo ke zlepšení dojít na 55 %. P-hodnota v tomto případě vychází nižší. To znamená, že čím větší zlepšení uvažujeme, tím je P-hodnota nižší. Nelze, tedy přesně prokázat, zda zaměstnanci pracující z domova skutečně pociťují více pozitivních emocí než negativních (viz příloha B), a to i přesto, že výsledky empirického šetření naznačovaly, že pozitiva převažují nad negativy během práce z domova. Vše platí bez ohledu na generační zařazení.

Hypotéza 1b (H1b): Zaměstnanci pocítují zlepšení profesních ukazatelů v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali na pracovišti, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotéza H1b se zakládá na předpokladu vycházejícího z výsledků výzkumů Andersona, Kaplana a Vegy (2015), Messengera (2017) a Oakmana et al. (2020), které prokázali, že zaměstnanci pocítují zlepšení profesních ukazatelů, jako je například výkonost, motivace, produktivita, soustředění apod. ve dnech, kdy pracují z domova oproti dnům, kdy pracují na pracovišti zaměstnavatele.

Postup byl zde stejný jako u hypotézy H1a. Pro ověření hypotézy H1b byl použit binomický test. Data byla rozdělena do dvou skupin. Do první skupiny byli zařazeni respondenti, u kterých došlo ke zlepšení profesních ukazatelů a do druhé skupiny byli zařazeni respondenti, u kterých ke zlepšení profesních ukazatelů nedošlo nebo byli beze změny. P-hodnota je rovna 0, byla zamítnuta tedy nulová hypotéza, která zní: „*Ke zlepšení došlo u 50 % respondentů.*“ Z dat vyplívá, že je výrazně více lidí, u kterých došlo ke zlepšení. Proto 50 % v nulové hypotéze bylo nahrazeno 80 %. Zde byla p-hodnota rovna 0,4. Z toho důvodu není možné zamítnout nulovou hypotézu. Lze tedy říci, že u zaměstnanců pracujících z domova skutečně došlo ke zlepšení profesních ukazatelů (viz příloha B) totožně, jak prokázalo empirické šetření, a proto tuto hypotézu lze považovat za platnou.

Hypotéza 2 (H2): Respondenti pracující přesčas pocítují v důsledku této skutečnosti více negativních důsledků než lidé, kteří dodržují svou pracovní dobu, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Hypotéza H2 byla vytvořena na základě výsledků výzkumů Shimazu et al. (2020, s. 1), Yu Wu (2021, s. 13) a Senčíka a Nechvátala (2018, s. 4), které tvrdí, že zaměstnanci pracující z domova, mají větší tendence pracovat na rámec svého pracovního úvazku než zaměstnanci, kteří pracují z kanceláře. V důsledku přesčasové práce v souvislosti s prací z domova dochází k většímu množství negativních důsledků práce z domova než u zaměstnanců, kteří dodržují svou pracovní dobu.

Pro výpočet hypotézy H2 byl použit Kruskal-Wallisův test, který slouží k porovnání úrovně skupin, nejsou-li splněné požadavky pro analýzu ANOVA. Jedná se o neparametrický test, který na rozdíl od ANOVY nepočítá s parametrem střední hodnoty. Důvodem použití tohoto testu je nenormální rozdělení dat ve skupinách. P-hodnota je rovna 0,002. Z toho důvodu je na 5 % hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza, která zní: „*Neexistuje statisticky významná závislost mezi prací přesčas a negativními důsledky.*“ Existuje tedy prokazatelná závislost mezi prací přesčas a negativními důsledky (viz příloha B) totožně, jak prokázalo empirické šetření, a proto tuto hypotézu lze považovat za platnou.

Hypotéza 3 (H3): Generace Baby Boomers a X je více ovlivňována vnějšími vlivy při práci z domova než generace Y a Z.

Výzkumy ukazují, že zaměstnanci pracující z domova jsou rozptylováni různými vnějšími faktory, které narušují jejich pracovní výkon. Nejvíce jsou lidé pracující z domova rušeni péčí o děti a o rodinu, péčí o domácí mazlíčky a různými domácími pracemi (Beno, Hvorecky, 2021, s. 4, 8). Předpokladem je, že zástupci jednotlivých generací jsou rušeni různým množstvím rušivých faktorů.

Pro výpočet hypotézy H3 byl zvolen Kruskal-Wallisův test. P-hodnota je rovna 0, na 5 % hladině významnosti se zamítá nulová hypotéza, která zní: „*Neexistuje statisticky významná závislost mezi generací a vnějšími vlivy při práci z domova.*“ Existuje tedy závislost mezi generací a vnějším vlivem při práci z domova. To ještě neznamená, že je tato závislost významná mezi danými páry, u kterých je to potřeba. Všude vychází p-hodnota menší než 0,05. Počítám-li s 5 % hladinou významnosti, je možné prokázat statisticky významný rozdíl mezi všemi výše uvedenými páry (viz příloha B).

7 Diskuze

Cílem empirického šetření bylo identifikovat vliv psychologických faktorů při práci z domova zástupců všech generací zaměstnanců vykonávajících převážně administrativní činnost v malých, středně velkých a velkých organizacích v Praze.

Dále bylo zkoumáno, jaké pozitivní a negativní vnitřní psychologické faktory respondenti pociťují během práce z domova, zda dochází k jejich změnám v závislosti na místě výkonu práce a zda existuje rozdíl v porovnání s prací na pracovišti zaměstnavatele. Dále bylo snahou zjistit, jak práce z domova ovlivňuje profesní ukazatele respondentů a zda během práce z domova dochází ke zlepšení, zhoršení anebo místo výkonu práce nemá na kvalitu profesních faktorů vliv. Protože diplomová práce zjišťovala rozdíly mezi generacemi, které se vyskytují momentálně na trhu práce, bylo snahou zjistit, jestli jsou jednotlivé generace ovlivňovány různými rušivými faktory a zda existuje vztah mezi těmito faktory a příslušnosti ke generaci respondentů.

Pro empirické šetření byli vybráni respondenti z odlišně velkých organizací, pracujících v různém pracovním odvětví a jiného věku. Předpokladem bylo, že jednotlivé proměnné ovlivní výsledné odpovědi respondentů. Byli dotázáni takoví respondenti, kteří mají zkušenost s prací z domova, ale i na pracovišti, aby byl zajištěn požadavek na srovnání psychologických faktorů a profesních ukazatelů s místem výkonu práce.

Mnoho výzkumů se v současné době zabývá vztahem mezi rozdíly prací z domova a prací na pracovišti v souvislosti s kvalitou profesních faktorů a úrovní psychologických faktorů. Těmito vztahy se zabývaly hypotézy H1a a H1b, které vznikly na základě výzkumů, jež tvrdí, že respondenti pociťují spíše zlepšení profesních ukazatelů a psychologických faktorů během práce z domova, než jejich zhoršení. Hypotézy H1a a H1b se zabývaly pozitivními a negativními faktory práce z domova a úrovní profesních faktorů ve vztahu k práci z domova. Snahou bylo hypotézy H1a a H1b potvrdit nebo vyvrátit. Dotazníkové šetření zkoumalo obecně vztah mezi psychologickými faktory a profesními ukazateli a místem výkonu práce a nezabývalo se konkrétními dny strávenými prací z domova a prací na pracovišti stejně jako tomu bylo u výzkumu BMC Public Health (2020) a u výzkumu Oakmana et al. (2020). Výzkumy sledovaly vztah

mezi počtem dnů strávených prací z domova a pozitivními důsledky práce z domova. Výzkumy porovnávaly vliv práce z domova na psychické zdraví u zaměstnanců pracujících z domova méně než 2,5 dne v týdnu a zaměstnanců pracujících z domova více než 2,5 dne v týdnu. Výsledky výzkumů autorů zjistili, že vyšší míra práce z domova je spojena s nižšími sociálními kontakty, menší zpětnou vazbou a větší nejednoznačností rolí, což zvyšuje vyčerpání zaměstnance. Šetření hypotézy H1a neprokázalo vztah mezi psychologickými faktory a prací z domova, ale bylo prokázáno testování hypotézy H1b, že práce z domova ovlivňuje pozitivně úroveň profesních ukazatelů. To znamená, že hypotéza vycházející z výzkumů BMC Public Health (2020) a Oakmana et al. (2020) se nepotvrdila v plném rozsahu. Respondenti vypověděli změny psychologický faktorů, jako bylo například zlepšení celkové pohody, klidu, vyšší pocity štěstí, radosti a vděčnosti, ale ke snižování úrovně psychologických faktorů téměř nedocházelo. Stejně tomu bylo u kvality profesních ukazatelů, kde byl prokázán jen velmi malý pokles kvality, ovšem ke zvýšení kvality profesních ukazatelů došlo ve vysoké míře. Respondenti zaznamenaly pozitivní změnu u flexibility, svobody, produktivity, kvality práce a soustředění. U psychologických faktorů a profesních ukazatelů však nebyl prokázán vztah těchto změn s prací z domova. Je jisté, že nelze uvažovat pouze o místě výkonu práce, jakožto jediném hybateli úrovně psychologických faktorů a profesních ukazatelů, ale je vhodné o tomto faktoru přemýšlet jako o jednom z mnoha činitelů, které mohou ovlivnit to, jak bude zaměstnanec výkonný během práce z domova a práce na pracovišti.

Hypotéza H2 zjišťovala, zda respondenti v souvislosti s prací z domova pracují více hodin, než určuje výše pracovního úvazku, zda v důsledku přesčasové práce pociťují negativní důsledky a zda vnímají více negativních důsledků než zaměstnanci, kteří dodržují pracovní dobu a přesčas nepracují. Hypotéza H2 byla potvrzena, vzhledem k tomu, že byl prokázán vztah mezi přesčasovou prací a množstvím negativních důsledků, které respondenti pociťují. Hypotéza H2 vycházela z výzkumů Shimazu et al. (2020, s. 1), Yu Wu (2021, s. 13) a Senčíka a Nechvátala (2018, s. 4). Autoři ve svých výzkumech tvrdí, že respondenti pracující z domova mají větší tendenci pracovat přesčas. Podle Shimazu et al. (2020, s. 1) lidé pracující z domova pracují až o 4 hodiny v týdnu déle než zaměstnanci, kteří pracují na pracovišti. Výsledky toto tvrzení potvrdily, protože podle empirického šetření, 44,6 % respondentů pracuje více hodin, než vyžaduje jejich pracovní úvazek. Důvodem přesčasové práce může být nedostatečná

schopnost udržení hranic mezi prací a volným časem, což respondenti uváděli jako jednu z nevýhod práce z domova (viz tabulka 7 a graf 2). Dalším důvodem může být i změna orientace práce, která se mění z časové na úkolovou. Výsledkem je, že respondenti nepřestávají pracovat ve chvíli, kdy odpracovali počet hodin odpovídající jejich pracovnímu úvazku, ale ve chvíli, kdy splní všechny zadané úkoly. (Circadian, 2020, nestránkováno). Výzkum Yu, Wu (2021, s. 13) tvrdí, že v důsledku přesčasové práce dochází k poklesu pracovní spokojenosti, stírání hranic mezi prací a rodinou a může docházet ke konfliktům, což potvrzují i výsledky empirického šetření (viz tabulka 18 a graf 7). Dotázaní zaměstnanci shledávají více negativ než pozitiv v souvislosti s prací z domova, stejně jako tomu bylo ve výzkumech výše zmíněných autorů.

Také výčet negativ práce z domova se shodoval s výzkumy. Mezi negativa respondenti zařadili nejčastěji prodlužování pracovní doby, větší množství práce, zvýšenou kontrolu ze strany nadřízeného, narušení schopnosti oddělit pracovní a osobní život, sociální izolaci nebo pokles pracovní výkonnosti. Celkem 78 % respondentů odpovědělo, že preferují kombinaci práce z domova a práce na pracovišti, což může být dáno právě výše zmíněnými výsledky. Mohlo by se předpokládat, že kombinace práce z domova a práce na pracovišti pravděpodobně umožňuje zaměstnancům vyrovnat množství pozitiv a negativ práce z domova a tím udržet svůj well-being v rovnováze. Dále byly shodné i výsledky negativních důsledků přesčasové práce. Respondenti nejčastěji uváděli, že vlivem přesčasové práce nedokáží oddělit pracovní a osobní život. Okman et al. (2020) poukazyval ve svém výzkumu na riziko vyčerpání organismu. Respondenti uváděli, že nejsou schopni si odpočinout a vykazovali vysokou míru vyčerpání. Gajendran, Harrison (2007) poukazyvali na fakt, že lidé pracující z domova přesčas mají problémy odpoutat se od práce. Toto tvrzení bylo opět potvrzeno vysokou četností odpovědí. Podle průzkumu *Circadian's Shiftwork Practices* z roku 2004, zaměstnanci pracující déle než 60 hodin týdně jako nejčastější problém popisují konflikty v rodině vedoucí k rostoucí rozvodovosti (Circadian, 2020, nestránkováno). Tento vztah není možné potvrdit, protože nebyl předmětem dotazníkového šetření a zároveň nebyl ani potvrzen výsledkem výzkumu vzhledem k tomu, že konflikty v důsledku přesčasové práce byly uvedeny pouze osmi respondenty.

Předpoklad hypotézy H3 zněl: Generace Baby Boomers a generace X je více ovlivňována vnějšími faktory při práci z domova než generace Y a generace Z. Z

výsledných četností byl prokázán opak. Zástupci generací Y a Z uvedli vyšší množství rušivých faktorů než generace Baby Boomers a generace X. Podle Bena a Hvoreckého (2021), kteří se zabývali konkrétními faktory, které vyrušují zaměstnance při práci z domova, se mezi nejrušivější faktory řadí péče o děti a o rodinu, péče o domácí mazlíčky a domácí práce. Tyto výsledky se částečně shodují s výsledky empirického šetření. Respondenti odpovídali nejčastěji, že jsou rušeni vykonáváním domácích prací. Druhá v pořadí se objevila tendence číst a kontrolovat zprávy ve světě. Protože více než polovina dotázaných respondentů uvedla, že začala pracovat z domova v souvislosti s nástupem pandemie, dalo by se usuzovat, že tento fakt přispívá k výše zmíněné odpovědi. Respondenti byli pravděpodobně rozptylováni častými a opakovanými zprávami o vývoji pandemie, které měli tendenci sledovat. Dalo by se předpokládat, že kdyby byl výzkum prováděn v jiném časovém období, nebyl by tento volen tak často. Dále se, stejně jako ve výzkumu Bena a Hvoreckého (2021), na dalších příčkách objevila péče o členy rodiny. Péče o domácí mazlíčky se ve výzkumu objevila méně často.

Výsledky empirického šetření zjistily, že neexistuje vztah mezi druhy rušivých faktorů a určitou generací. Lze tedy předpokládat, že ačkoliv někteří autoři se uchýlovali ke stereotypizaci jednotlivých generací, čímž jim přisuzovali určitou míru rušivých faktorů, díky kterým nemohou kvalitně vykonávat svou práci z domova, nebyl prokázán vztah mezi určitou generací a konkrétními rušivými faktory. Z výsledků testování hypotézy H3 se dá usuzovat, že nezáleží na generačním zařazení dotázaných respondentů, ale také na dalších proměnných, jako je například současná životní nebo rodinná situace, aktuální psychologické rozpoložení jedince, rodinné zázemí, vhodnost pracovního prostoru, velikost organizace, pracovní odvětví nebo přístup zaměstnavatele, které mohou ovlivnit kvalitu vykonávané práce.

Limitem empirického šetření je fakt, že se nepodařilo získat rovnoměrné zastoupení respondentů všech generací a všech velikostí organizací, což následně ovlivňovalo i vyhodnocování hypotéz. K tomuto faktu přispěla i skutečnost, že z velké firmy se navrátí více dotazníků než z firmy malé, čemuž odpovídalo i zastoupení respondentů. Stejně tak tomu je i v případě generací. Na trhu práce se již nevyskytuje takový počet respondentů zastupujících generaci Baby Boomers, aby byla návratnost v rovnoměrném zastoupení. Osloveno bylo 15 organizací různých velikostí se snahou rovnoměrného

množství návratu respondentů, kteří zastoupí všechny generace ve stejném poměru. Vzhledem k tomu, že informace o věku zaměstnanců nejsou předem zjistitelné, jednalo se pouze o předpoklad generačního zastoupení v jednotlivých organizacích. Dalším limitem je poměrně malá návratnost dotazníků (55,2 %). Tato skutečnost může být připsána i neochotě k vyplňování dalších dotazníků, jichž jsou zaměstnanci ve většině organizací již přehlčeni a motivace k vyplnění je nízká i v důsledku nemožnosti osobní distribuce dotazníků konkrétním respondentům, z důvodu požadavků organizací distribuovat dotazníky pouze prostřednictvím HR oddělení. Tento proces bylo nutné ve většině organizací dodržet, aby bylo vyhověno organizačním pravidlům a předpisům. Významným limitem empirického šetření je omezená možnost obsáhnout veškeré proměnné, které by mohly mít vliv na výsledky šetření. Mezi proměnné je možné zařadit např. požadavky domácího prostředí, úroveň organizační podpory, sociální vazby mimo práci, osobnostní a charakterové vlastnosti a sociodemografické parametry nezahrnuté v empirickém šetření této diplomové práce.

Je jisté, že individuální rozdíly, které nebylo v rámci empirického šetření možné zahrnout do dotazníkového šetření, mohou ovlivnit výsledné odpovědi. Limity šetření spočívají v osobnostních rysech a charakterových vlastnostech jednotlivých respondentů, které významnou měrou ovlivňují důsledky práce z domova a určují, pro koho je práce z domova vhodná, pro koho ne a jak bude dotyčnému tento styl práce vyhovovat. Zároveň je limitem empirického šetření skutečnost, že není možné postihnout různé události, se kterými se zaměstnanci musejí během práce z domova potýkat a zahrnout tyto skutečnosti do relevantnosti výsledků šetření, které mohou být těmito událostmi ovlivněny. Zároveň je jisté, že osobnost každého respondenta vnímá nenadále události různým způsobem, a tudíž jsou jimi různě ovlivněni.

Identifikace výše zmíněných skutečností může být podnětem pro další rozpracování problematiky, kterým by mohlo být zkoumání dalších proměnných, jež mohou významně ovlivnit výsledky dotázaných. Je jisté, že individuální rozdíly, charakterové vlastnosti, zkušenosti, sociodemografické údaje a další proměnné budou významně ovlivňovat jednotlivé zkoumané faktory. Výsledky šetření by mohly být využity pracovníky personálních oddělení, pokud by se chtěli zaměřit na vztah mezi psychologickými faktory a dny, kdy pracují zaměstnanci z domova či z kanceláře a jak místo výkonu práce zaměstnance ovlivňuje. Jaký existuje vztah mezi velikostí

organizace, pracovním odvětvím nebo věkem zaměstnance a psychologickými faktory práce z domova. Jaké faktory ovlivňují zaměstnance při práci a jak jejich změny ovlivňují pracovní faktory. Nebo na to, jaká zaměstnanci shledávají pozitiva a negativa práce z domova.

Protože výzkum ukázal, že více než polovina dotázaných zaměstnanců začala pracovat z domova v souvislosti s nástupem pandemie Covid-19, bylo by zajímavým námětem pro další šetření zjistit, jak bude trend práce z domova v dalších letech pokračovat a jak budou organizace k práci z domova přistupovat, pokud k tomuto benefitu nebudou nuceni vnějšími okolnostmi.

Výsledky šetření mohou posloužit různým organizacím jako zdroj informací a potažmo inspirace, vzhledem k tomu, že se prokázalo, že neexistuje závislost mezi dny, kdy respondenti pracují z domova a množstvím pozitivních či negativních emocí, které zaměstnanci prožívají, ovšem došlo ke zlepšení profesních ukazatelů během práce z domova. Dále bylo zjištěno, že existuje závislost mezi přesčasnou prací a množstvím negativních důsledků, které uváděli zaměstnanci, kteří pracují přesčas v souvislosti s prací z domova a zároveň se potvrdila hypotéza, která tvrdí, že věk, tedy generace, do které jednotliví dotázaní patří, vypovídá o rušivých faktorech, které jednotlivce během práce ovlivňují a mohou narušovat jejich pracovní výkon.

8 Závěr

V posledních letech došlo k výraznému nárůstu zaměstnanců pracujících z domova. Důvodem byl nepochybně nástup pandemie Covid-19, která donutila většinu populace přesunout svou práci domů. Ovšem k nárůstu docházelo i vlivem rozmachu a větší dostupnosti informačních a komunikačních technologií, díky kterým je nyní možné vykonávat svou práci téměř kdykoliv a kdekoliv. Rozšíření práce z domova probíhá i v důsledku změny náplně práce, která stále více oborům umožňuje pracovat nejen z místa pracoviště, ale také z domova.

Využívání standardních pracovních úvazků je běžnou praxí, ale v posledním desetiletí se v mnoha zemích rozšiřuje využívání alternativních pracovních úvazků. Mezi alternativní pracovní úvazky se řadí zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, stlačená pracovní doba, práce z domova anebo také sloučené pracovní úvazky. Alternativní pracovní úvazky přináší výhody i nevýhody. Mezi nejrozšířenější výhody patří schopnost rychleji se přizpůsobit změnám, pružněji řídit pracovní sílu, lepší efektivita práce, větší spokojenost a loajalita zaměstnanců a větší atraktivita zaměstnavatele. Potenciální rizika spatřují zaměstnavatelé například ve zvýšené potřebě plánování, komunikace, zadávání úkolů a organizace práce. Vzhledem ke statistikám, které ukazují na absenci více než 300 000 pracovníků na trhu práce, je nutné vyvodit závěr, že je nutné přijmout na trh práce také pracovníky, kteří se v minulosti na trh práce nedostali (osoby se sníženou pracovní schopností, osoby žijící mimo centra měst...).

V posledních letech se výrazně zvýšil počet lidí pracujících z domova. Je to důsledek pokračující digitalizace a zavádění nových chytrých a přenosných informačních a komunikačních technologií. Nadnárodní IT a finanční organizace patří mezi hlavní uživatele práce na dálku. Homeworking, teleworking, hotdesking, teleworking a home office jsou některé z několika způsobů, jak zaměstnanci využívají práci na dálku. Home office je nejpřesnějším vyjádřením práce z domova tak, jak je používán v této diplomové práci. Jak pro jednotlivce, tak pro celé organizace má práce z domova řadu výhod i nevýhod, ale je zdůrazňována její neurčitost a nejednotnost. Mezi výhody obecně patří například zkrácení doby dojíždění do a ze zaměstnání, větší samostatnost,

flexibilita, možnost plánování pracovní doby, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a lepší vztahy se spolupracovníky. Mezi nevýhody patří například sklon k prodlužování pracovní doby, konflikt mezi pracovními a rodinnými povinnostmi a intenzita práce.

Psychologické faktory, které ovlivňují práci z domova, jsou rozděleny do čtyř skupin: individuální faktory, pracovní faktory, organizační faktory a rodinné a domácí faktory. Aby byla práce z domova úspěšná, musí být splněny všechny čtyři podmínky. Psychologické faktory jsou důležitými prediktory pracovního výkonu, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit, jak bude zaměstnanec výkonný, motivovaný a spokojený. Charakterové vlastnosti mohou ovlivnit, zda lidé cítí smysluplnost své práce a zda přebírají odpovědnost za její výsledky, což může mít vliv na výkon při práci z domova. Motivace k práci je jednou ze základních podmínek úspěchu při práci z domova. Spokojenost zaměstnanců se zvyšuje díky vyšší míře autonomie a větší flexibilitě, což přispívá také ke snížení fluktuace, snížení stresu a zlepšení výkonnosti. V souvislosti s využíváním práce z domova dochází k propojování profesního a osobního života. Práce z domova klade na pracovníka podstatně větší nároky, vyžaduje mnohem větší míru odpovědnosti, sebekontroly a disciplíny a zasahuje do rodinného a osobního života.

Na trhu práce se v současné době vyskytují čtyři generace. Jedná se o generaci Baby Boomers, X, Y a Z. Při porovnání jednotlivých generací je možné identifikovat významné rozdíly. Tyto rozdíly významně ovlivňují rozdílné pohledy generací na život, hodnoty, práci a povinnosti. Vzhledem k době, kdy tito lidé vstoupili na trh práce, má každá věková skupina svůj vlastní soubor charakteristik a hodnot.

Výsledky empirického šetření ukazují, že polovina dotázaných respondentů začala pracovat z domova až s nástupem pandemie Covid-19. Po ústupu pandemie respondenti dle výsledků mají stále možnost pracovat z domova. Průměrně respondenti pracují z domova jeden až dva dny v týdnu. Výsledky ukazují, že respondenti spojují s prací z domova více pozitiv než negativ, ovšem ukazuje se, že respondenti připisují práci z domova více negativ i pozitiv v porovnání s prací na pracovišti. Za největší pozitivum je považována časová a prostorová flexibilita a za největší negativum je považováno stírání hranic mezi pracovním a osobním životem nebo sociální izolace. Dále je zjištěno,

že zaměstnanci pocít'ují zlepšení profesních ukazatelů, jako je například výkonnost, motivace, soustředění apod. ve dnech kdy pracují z domova, ovšem místo výkonu práce nemá přímý vliv na kvalitu jejich psychologických faktorů. Je pravděpodobné, že vliv na psychologické faktory má mnoho jiných proměnných než jen místo výkonu práce. Výzkum dále ukazuje, že zaměstnanci pracující z domova mají větší tendenci pracovat přesčas než zaměstnanci, kteří pracují na pracovišti. Zároveň dochází ke zjištění, že přesčasová práce má vliv na množství negativních důsledků, které respondenti pocít'ují v důsledku práce z domova.

Empirické šetření se soustřed'ovalo na vzájemný vztah mezi generacemi a kvalitou psychologických faktorů a profesních ukazatelů během práce z domova. Zjištěním je, že nejvyšší zlepšení a zároveň zhoršení psychologických faktorů pocít'uje generace Y. Generace Baby Boomers a generace X pocít'uje nejvíce zlepšení, což je připisováno významné změně, která pro tyto generace práce z domova znamená a výsledky ukazují, že se jedná o změnu pozitivní. Nejméně změn uvádí generace Z, pro kterou je práce z domova pravděpodobně běžnou praxí, proto není v této souvislosti vykazováno mnoho změn. Je tedy pravděpodobné, že postupující rozšiřování trendu práce z domova nebude pro tuto generaci problém. To bude zároveň napomáhat dalšímu rozšiřování a zavádění práce z domova v organizacích, a právě tato generace bude nejvíce vyžadovat možnost pracovat z více míst, a nikoli jen z místa pracoviště zaměstnavatele.

Kvalita psychologických faktorů byla hodnocena dále ve vztahu k velikosti organizace. Největší zlepšení psychologických faktorů vyhodnocují respondenti pracujícími ve středně velkých organizacích. Největší zhoršení vykazují respondenti pracující ve velkých organizacích. Závislost generací a velikostí organizací byly testovány také v souvislosti s kvalitou profesních ukazatelů. Největší zhoršení profesních ukazatelů uvádí generace Z a nejnižší zhoršení generace X a zároveň generace X hodnotí mírné zlepšení u všech profesních ukazatelů. Největší zlepšení pocít'uje generace Baby Boomers. Největší zhoršení vykazují respondenti pracující ve středně velkých organizacích. Respondenti velkých a malých organizací vypovídají ve stejném měřítku zhoršení profesních ukazatelů, které je ale stále menší než u respondentů středně velkých organizací. Naproti tomu respondenti velkých a malých organizací pocít'ují největší zlepšení profesních ukazatelů oproti respondentům středně velkých organizací.

Mírné zlepšení všech ukazatelů hodnotí respondenti všech velikostí organizací bez významného rozdílu.

Předpokladem hypotézy H3 bylo, že generace Baby Boomers a generace X je více ovlivňována vnějšími faktory při práci z domova než generace Y a generace Z. Z výsledných četností se prokazuje opak. Zástupci generací Y a Z uvádějí vyšší zastoupení rušivých faktorů než zbylé dvě generace. Výsledky empirického šetření zjišťují, že neexistuje vztah mezi konkrétními rušivými faktory a určitou generací. Lze tedy předpokládat, že ačkoliv někteří autoři se uchylují ke stereotypizaci jednotlivých generací, čímž jim přisuzovali určitou míru rušivých faktorů, díky kterým nemohou kvalitně vykonávat svou práci z domova, není prokázán vztah mezi určitou generací a konkrétními rušivými faktory. Z toho plyne, že nezáleží na generaci, ale také na dalších proměnných, jako je například současná životní nebo rodinná situace, aktuální psychologické rozpoložení jedince, rodinné zázemí, vhodnost pracovního prostoru apod.

Diplomová práce zjišťuje, že kvalita psychologických faktorů není závislá na místě výkonu práce, resp. na práci z domova nebo na práci na pracovišti, ovšem kvalita profesních ukazatelů se vlivem práce z domova zlepšovala. V rámci identifikovaných psychologických faktorů je zjištěno, že místo výkonu práce nemá vliv množství pozitivních než negativních emocí. Identifikované psychologické faktory, resp. zlepšení profesních ukazatelů je úměrné výkonu práce z domova. Dále je zjištěno, že přesčasová práce v souvislosti s prací z domova má prokazatelně negativní dopady na dotazované respondenty. Nad to je hodnocen vliv velikosti organizace a generačního zařazení na psychologické faktory a profesní ukazatele. Z výsledků vyplývá, že zástupci všech generací, bez ohledu na začlenění k příslušné generaci, uvádí psychologické faktory beze změny. Kvalita psychologických faktorů se ovšem mění v závislosti na velikosti organizace. Pozitivní změny jsou zaznamenány u respondentů pracujících ve středně velkých organizacích a negativně změny jsou uvedeny u zaměstnanců pracujících ve velkých organizacích. Z výsledků šetření dále vyplývá, že se kvalita profesních ukazatelů práce z domova zvyšuje, bez ohledu na začlenění k příslušné generaci a na velikost organizace, ve které dotazovaní zaměstnanci pracují. Na závěr je prokázáno, že zástupci generací Baby Boomers a X oproti zástupcům generací Y a Z nejsou vnějšími vlivy ovlivňovány.

9 Soupis bibliografických citací

ACKERMAN, Courtney. *Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters* [online]. Maastrich: Positive Psychology, 2021, 34(4), 1203–1230 [vid. 2021-02-18]. ISSN 2587-0130. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>.

AKSEN. *Střet generací v ČR a jejich charakteristika* [online]. AkSen, 2014 [vid. 2021-02-12]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>.

ALLEN, Tammy D., Timothy D. GOLDEN a Kristen M. SHOCKLEY. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological science in the public interest* [online]. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2015, 16(2), 40–68 [vid. 2022-06-16]. ISSN 1529-1006. Dostupné z: <https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/44151267?sid=primo&seq=1>.

AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION. *Workplace flexibility benefits employees* [online]. Science Daily, 2016 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2016/01/160113133342.htm>.

ANDERSON, Amanda J. Seth A. KAPLAN a Ronald P. VEGA. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European journal of work and organizational psychology* [online]. 2015, 24(6), 882–897 [vid. 2022-01-16]. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/1359432X.2014.966086>.

BARRICK, Murray R a Michael K MOUNT. Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of applied psychology* [online]. Washington, DC: American Psychological Association, 1993, 78(1), 111–118 [vid. 2022-01-23]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6beafb9c-e686-4ae8-915d-5e8fa5a364c2%40redis>.

BELZUNEGUI-ERASO, Angela a Amaya ERRO-GARCÉS. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability* [online]. Switzerland: MDPI, 2020, 12(9), 3662 [vid. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662/htm>.

BENO, Michal a Jozef HVORECKÝ. Data on an Austrian Company's Productivity in the Pre-Covid-19 Era, During the Lockdown and After Its Easing: To Work Remotely or Not? *Frontiers in communication* [online]. Frontiers Media S.A , 2021, 6 [vid. 2022-04-03]. ISSN 2297-900X. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2021.641199/full>.

BIERZOVÁ, Jana. Práce z domova – výhoda, ale pro koho? In: DUDOVÁ, Radka. *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008. ISBN 978-80-7330-138-5.

BISHOP, Caitlin. *What is hot-desking and what are the benefits?* [online]. Buffer, © 2019 [vid. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

BLOOM, Nicholas et al. Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. In: *Cambridge: National Bureau of Economic Research* [online]. 2013, 130(1), 165–218 [vid. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c4c9f8f9-5eb7-457b-9bef-cc0a2da961ed%40redis>.

BOČANOVÁ Veronika a Šárka KREJČÍKOVÁ. *Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání* [online]. Epravo, 2018 [vid. 2021-02-17]. Dostupné z: https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html?fbclid=IwAR1j9_IokWzg20MVxBmRnD9IVkZZwFFCUYFbGeY5zg2n4001mknft3625Nk.

BOHÁČOVÁ, Kateřina et al. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prarodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO, 2012. ISBN 978-80-904301-1-2.

BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. 2010 [vid. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>.

BROUGHTON, Andrea. *Place of work and working conditions: Work-time and work-life balance* [online]. Eurofound, 2007 [vid. 2022-01-12]. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/place-ofwork-and-working-conditions>.

BUFFER: *State of Remote Work* [online]. New York: WeWork HQ, 2019 [vid. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>.

BUSINESSINFO.CZ: *Alternativní úvazky? Česko zaostává za Evropou* [online]. BusinessInfo.cz, 2014 [vid. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/v-praci-jako-v-base/>.

CENNAMO, Lucy a Dianne GARDNER. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* [online]. 2008, 23(8), 891–906 [vid. 2022-01-25]. ISSN 0268-3946. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940810904385>.

CIRCADIAN: *5 Negative Effects of High Overtime Levels* [online]. Massachusetts: Circadian ZircLight, ©2020. [vid. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.circadian.com/blog/item/22-5-negative-effects-of-high-overtime-levels.html?tmpl=component&print=1>.

CONTE, Kristen. Impacts of Remote Work on Instructors: Feeling the Burn. *Michigan academician* [online]. Alma, 2021, 48(1), 12–12 [vid. 2022-04-21]. ISSN 0026-2005. Dostupné z: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3019da19-eb09-4eb7-8170-0209b8ba30f5%40redis>.

CROPLEY, Mark a Lynne PURVIS. Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European journal of work and organizational psychology* [online]. 2003, 12(3), 195–207 [vid. 2022-01-23]. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1080/13594320344000093?needAccess=true>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [vid. 20. 6. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ČTK. *Statistiky: ČR patří k zemím s nejmenším podílem kratších úvazků* [online]. E15.cz: Czech News Center, © 2001–2021 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/statistiky-cr-patri-k-zemim-s-nejmensim-podilem-kratsich-uvazku-1343129#>.

DANDOVÁ, Eva, Petra KUBÁLKOVÁ a Linda SOKÁČOVÁ. *Práce z domova: Praktická příručka k zavádění práce z domova jako nástroje sladování rodiny a práce* [online]. Praha: Routa, 2013. [vid. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://adoc.pub/prakticka-piruka-k-zavadni-flexibilnich-forem-prace-jako-nas.html>.

DEAUX, Kay a Mark SNYDER. *The Oxford handbook of personality and social psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-539899-1.

DELCAMPO, Robert, Lauren HOGERTY a Meredith HANEY. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Farnham: Gower Publishing, 2011. ISBN 978-14-094-0388-3.

DUFFKOVÁ, Jana. Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho “worků”) – Část 1.. In: *Acta Universitatis Carolinae – Philosophica et historica, Studia Sociologica* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2004, s. 105–124 [vid. 2021-02-15]. ISSN 0567-8269. Dostupné z: https://karolinum.cz/data/clanek/4593/PheH_2004_1_0105.pdf.

DUFFKOVÁ, Jana. Homework, telework a spol. (neboli Příliš mnoho “worků”) – Část 2.. In: *Acta Universitatis Carolinae – Philosophica et historica, Studia Sociologica* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2006 [vid. 2021-02-15]. ISSN 0567-8269. Dostupné z: https://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotniho-stylu/duffkova_homework_telework_II.cast_.html.

EVROPA V DATECH: *Nová podoba práce* [online]. Evropavdatech.cz, © 2021 [vid. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/17-nova-podoba-prace/>.

FEEDIT.CZ: Průzkum: *Češi během pandemie nejvíce ocenili home office a víc volného času, největším problémem byla malá efektivita práce* [online]. FeedIT, 2021 [vid. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2021/06/08/pruzkum-cesi-behem-pandemie-nejvice-ocenili-home-office-a-vic-volneho-casu-nejvetsim-problemem-byla-mala-efektivita-prace/>

FÍLARDÍ, Fernando. Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. Rio de Janeiro: EBAPE, 2020, 18(1), 28–46 [vid. 2022-04-03]. ISSN 1679-3951. Dostupné z: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=en&format=html#>.

FLORDOVÁ, Tereza. *Generace Y – jiná cílová skupina...* [online]. Ipsos, 2011 [vid. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/generace-y-jina-cilova-skupina>.

FONNER, Kathryn a Michael ROLOFF. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 2010, 38(4), s. 336–261 [vid. 2022-02-03]. ISSN 0090-9882. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909882.2010.513998>.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf.

GAJENDRAN, Ravi S a David A HARRISON. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting. *Journal of applied psychology* [online]. Washington, DC: American Psychological Association, 2007, 92(6), 1524–1541 [vid. 2022-01-16]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=a81b8dc5-9d6e-4e46-931e-bf9d41cb8c30%40redis&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2007-16921-005&db=pdh>.

GILMARTIN, Heather et al. Assessing the impact of remote work during COVID-19 on clinical and translational scientists and staff in Colorado. *Journal of Clinical and Translational Science* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2020, 5(1), 71 [vid. 2022-06-11]. ISSN 2059-8661. Dostupné z: <https://www-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/2508492068?accountid=195367&pq-origsite=primo&forcedol=true>.

GOLDEN, Timothy D. a John F. VEIGA. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*. 2005, 31(2), s. 301–318 [vid. 2022-04-16]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206304271768?journalCode=joma>.

GOLDEN, Timothy D. John F. VEIGA a Zeki SIMSEK. Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict. *Journal of applied psychology* [online]. 2006, 91(6), s. 1340–1350 [vid. 2022-04-13]. ISSN 0021–9010. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/6698031_Telecommuting's_Differential_Impact_on_Work-Family_Conflict_Is_There_No_Place_Like_Home.

GOLUBOFF, Nicole. The law of telecommuting Philadelphia, PA: *American Law Institute-American Bar Association Committee on Continuing Professiona*. [online]. 2001 [vid. 2022-04-13]. ISBN: 978-0831808204.

HABÁŇ, Petr. *Padesátníci se na trhu práce potýkají s předsudky. MPSV a ÚP ČR nabízejí pomoc*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociální věci, 2015 [vid. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/padesatnici-se-na-trhu-prace-potykaji-s-predsudky-mpsv-a-up-cr-nabizeji-pomoc?inheritRedirect=true>.

HACKMAN Richard a Greg OLDHAM. *Work Redesign*. Praha: Grada, 2004. ISBN: 978-0201027792.

HAMILL, Marek. *Zacilit na Generaci Y se vypláci* [online]. Praha: HR Forum, 2010 [vid. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/studovna/zacilit-na-generaci-y-se-vyplaci/>.

HEIKENWÄLDER. Jakub. *Metodika implementace práce na dálku* [online]. Třebíč: Koordinační centrum práce na dálku Třebíč, 2014 [vid. 2021-02-23]. Dostupné z: https://www.trebiczije.cz/data_2/soubory/45.pdf.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-262-0982-9.

HENKE, Rachel Mosher et al. The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American journal of health promotion* [online]. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2016, 30(8), 604–612 [vid. 2022-01-23]. ISSN 0890-1171. Dostupné z: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8c40ff8c-87a9-4098-9461-5600a7ce4fb1%40redis>.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HURÁBOVÁ, Hana. *Americká generace Y – velké dluhy, žádné úspory* [online]. 2010 [vid. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/americka-generace-y-velke-dluhy-zadne-uspory/>.

CHERRY, Kendra. *The Big Five Personality Traits* [online]. Verywellmind.com, 2020 [vid. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>.

CHOVANEC Tomáš a Hana MATYÁŠOVÁ. Metodika pro zaměstnavatele pro oblast alternativních pracovních úvazků [online]. Týn nad Vltavou: Občanské sdružení POMOC, 2013. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1356020-Metodika-pro-zamestnavatele-pro-oblast-alternativnich-pracovnich-uvazku.html>.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects – Overview* [online]. Geneva, 2016 [vid. 2021-02-14]. ISBN 978-92-2-130942-0. Dostupné z: http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534496.pdf.

KALETOVÁ, Romana. *Alternativní pracovní úvazky aneb jiná úprava pracovní doby pro zaměstnance s malými dětmi* [online]. Právní prostor,cz: Atlas Consulting, © 1999–2021 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/alternativni-pracovni-uvazky-aneb-jina-uprava-pracovni-doby-pro-zamestnance-s-malymi-detmi>.

KMOŠEK, Petr. *Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit?* [online]. Kmošek.com, © 2021 [vid. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>.

KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. [online]. Charlien, 2000 [vid. 2021-02-17]. Dostupné z: <http://charlijen.net/wp-content/uploads/downloads/2010/11/Psychologie-pr%C3%A1ce.pdf>.

KRČMÁŘOVÁ Barbora a Irena BEJŠOVCOVÁ. *Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce* [online]. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2011 [vid. 2021-02-23]. Dostupné z: https://aa.ecn.cz/img_upload/f26ec32f53a15794cd9388a660de0a25/psychomanual.pdf.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

LARSEN, Randy J. a David M. BUSS. *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw Hill Education, 2018. ISBN 978-1-260-08391-0.

LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010 [vid. 2022-01-21]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>.

MAREK, Jakub a Petr SKŘEHOT. *Základy aplikované ergonomie* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009 [vid. 2021-02-17]. ISBN: 978-80-86973-58-6. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/zaklady-aplikovane-ergonomie.pdf>.

MARTOCH, Michal. *Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [online]. Brno, 2012 [vid. 2022-05-05]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/ebook>.

MATEJKA, Ján. *Distanční výkon práce a jeho právní úprava* [online]. Lupa.cz, Copyright © 1998–2021 [vid. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/distanzni-vykon-prace-a-jeho-pravni-uprava/>.

MESSENGER, Jon. Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *IUSLABOR* [online]. IusLabor, 2017, s. 301–3012 [vid. 2022-01-16]. ISSN 1699-2938. Dostupné z: https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____613::d3a8273765ce919711b4d75e2cd5ae27.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1362-5.

MLEZIVOVÁ, Iveta. Využívání flexibilních forem práce a pracovní doba z pohledu ekonomicky aktivní populace v ČR. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (JOSRA)*. *JOSRA Kvalita pracovního života*, roč. 11. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, © 2002–2021 [vid. 2021-02-15]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/vyuzivani-flexibilnich-forem-prace-pracovni-doba-z-pohledu-ekonomicky-aktivni-populace-v-cr>.

MOUNT, Michael K. a Murray R. BARRICK. Five Reasons Why The "Big Five" Article Has Been Frequently Cited. *Personnel psychology* [online]. 1998, 51(4), 849–857 [vid. 2022-01-23]. ISSN 0031–5826. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00743.x>.

MPSV. *Práce z domova – zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků v souvislosti s nárůstem využívání práce z domova během pandemie koronaviru* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociální věcí, 2020 [vid. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/14776072/Vyhodnocen%C3%AD+dotazn%C3%ADku+Pr%C3%A1ce+z+domova.pdf/99450e64-d6a5-453a-82ca-a5ddd1dd6b23>.

MPSV. *Práce, nebo péče o rodinu? Dilema mohou vyřešit alternativní pracovní úvazky* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociální věcí, 2015 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/775720/TZ_10042015b.pdf/258e69fa-0fd3-b4dc-8fae-a19d9e456231.

MPSV. *Zaměstnanci na home office jsou přinejmenším stejně výkonní jako v kanceláři. Práce z domova je na vzestupu* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociální věcí, 2021 [vid. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/zamestnanci-na-home-office-jsou-prinejmensim-stejne-vykonni-jako-v-kancelari-prace-z-domova-je-na-vzestupu>.

NAVRÁTIL, Marcel et al. *Problémy při práci na dálku a jejich řešení pro zaměstnance* [online]. Zlín: Trexima, 2017. [vid. 2021-02-21]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/bba5a5c7366cdf3/uploads/Probl%C3%A9my_p%C5%99i_pr%C3%A1ci_na_d%C3%A1lku_stud.docx.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ: Katalog povolání – Odborné skupiny [online]. Copyright © 2017, Ministerstvo práce a sociálních věcí [vid. 24.04.2022]. Dostupné z: <https://nsp.cz/odborne-skupiny>.

O'NEILL, Thomas et al. Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*. 2009, 24(2), 145–162 [vid. 2021-07-24]. ISSN 0268-1072. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x/abstract>.

OAKMAN, Jodi et al. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC public health* [online]. LONDON: Springer Nature, 2020, 20(1), 1825-1825 [vid. 2022-07-24]. ISSN 1471-2458. Dostupné z: [doi:10.1186/s12889-020-09875-z](https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z).

PALEČEK David a Miloš MICHALÍK. Práce na jiném dohodnutém místě než na pracovišti zaměstnavatele – možnost flexibility a efektivita. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (JOSRA). JOSRA Kvalita pracovního života, roč. 11* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, © 2002–2021 [vid. 2021-02-15]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/prace-na-jinem-dohodnutem-miste-nez-na-pracovisti-zamestnavatele-moznost-flexibility>.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a pro manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PETRÁŇOVÁ Marta a Bohuslav MEJSTRÍK. *V délce pracovní doby patříme mezi rekordmany* [online]. Český statistický úřad, 2014 [vid. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5945>.

PROVAZNÍK Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-80-88330-21-9.

RANDSTAD: *Employer branding research 2020, global report* [online]. Randstad, 2020 [vid. 2021-02-12]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf?__hstc=243245085.b183ef5a4c5029133ce0ba1b673348df.1613121862365.1613121862365.1613121862365.1&__hssc=243245085.3.1613121862366&__hsfp=109366850.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 978-0134527604.

RUSSELL, Helen, Philip J. O'CONNELL a Frances McGINNITY. The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, work, and organization* [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2009, 16(1), 73-97 [vid. 2022-07-24]. ISSN 0968-6673. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x.

SALAJKA Radej a Lenka ZBYTOVSKÁ. *Místo výkonu práce a pravidelné pracoviště zaměstnance* [online]. epravo, 2016 [vid. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/misto-vykonu-prace-a-pravidelne-pracoviste-zamestnanec-102031.html>.

SEEMILLER, Corey a Meghan GRACE. *Generation Z: a century in the making*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2019. ISBN 978-1138337312.

SENČÍK Josef a Marek NECHVÁTAL. Ideální rozvržení pracovní doby při práci z domova [online]. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti (JOSRA)*. *JOSRA Kvalita pracovního života, roč. 11., 2018*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, © 2002–2021 [vid. 2021-02-15]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/node/75036/pdf-export>.

SHIMAZU, Akihito et al. Psychosocial impact of COVID-19 for general workers [online]. *Journal of Occupational Health Volume*, 2020, 62(1) [vid. 2022-01-16]. ISSN 1348-9585. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1348-9585.12132>.

SLÁDEK, Pavel. *Práce na dálku jako alternativa pro regionální rozvoj*. Praha, 2006. Doktorská disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Věra MAJEROVÁ.

SMITH, Stephanie A , Alyssa PATMOS a Margaret J PITTS. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)* [online]. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2018, 55(1), 44–68 [vid. 2022-01-23]. ISSN 2329–4884. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a88eaaf1-dc18-4a86-9def-f9a7fbd3e326%40redis>.

SOCHOROVÁ, Petra et al. *Home office aneb práce z domova* [online]. People Management Forum, 2013 [vid. 2022-12-06]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1629462-Home-office-aneb-prace-z-domova-petra-sochorova-veronika-pleskova-martina-minarova-zita-lara.html>.

STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 978-80-247-5258-7.

STASIUK-PIEKARSKA, Anna. The Impact of Remote Work on Human Well-Being. *European Research Studies* [online]. International Strategic Management Association, 2021, 62(1) [vid. 2022-06-01]. ISSN 1108-2976. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=02c713b8-0e01-47db-a8db-956a326f7ac7%40redis>.

SULLIVAN, Cath a Suzan LEWIS. Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, work, and organization* [online]. Oxford, UK and Boston, USA: Blackwell Publishers, 2001, 8(2), 123-145 [vid. 2021-02-23]. ISSN 0968-6673. Dostupné z: doi:10.1111/1468-0432.00125

THULIN, Eva, Bertil VILHELMSON a Martina JOHANSSON. New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability* [online]. BASEL: MDPI, 2019, 11(11), 3067 [vid. 2022-01-23]. ISSN 2071–1050. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2322182628/49896A414AD74D4DPQ/4>.

U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION: *Work at home/telework as a reasonable accommodation* [online]. 2005 [vid. 2022-05-17]. Dostupné z: <http://www.eeoc.gov/facts/telework>.

VÁCLAVKOVÁ, Lucie. *Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích* [online]. kvalitazivota.vubp.cz, 2011 [vid. 2022-05-13]. Dostupné z: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3268-1.

VAN AARDE, Ninette, Deon MEIRING a Brenton M WIERNIK. The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies. *International journal of selection and assessment* [online]. Oxford, 2017, 25(3), 223–239 [vid. 2022-01-23]. ISSN 0965-075X. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bd61093f-0459-479f-ae0-bf0acaf82853%40redis>.

VAN ZOONEN, Ward a Anu SIVUNEN. The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European journal of work and organizational psychology* [online]. ABINGDON, 2021 [vid. 2022-05-12]. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/pdf/10.1080/1359432X.2021.2002299?needAccess=true>.

VITTERSØ, Joar et al. Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a european survey. *Journal of Happiness Studies*, [online]. Dordrecht, 2003, 4(2), 201-233 [vid. 2021-02-17]. ISSN 13894978. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1024490621548>.

WEWORK: *Vliv práce z domova na spolupráci* [online]. New York: WeWork.cz, 2020 [vid. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.wework.com/cs-CZ/ideas/growth-innovation/the-impact-of-working-from-home-on-collaboration>.

YU, Jun a Yihong WU. The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International journal of environmental research and public health* [online]. Switzerland: MDPI, 2021, 18(24), p.13207 [vid. 2022-01-23]. ISSN 1661-7827. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2612777047/49896A414AD74D4DPQ/17>.

ZSBOZP. *Práce z domova: Doporučení pro zajištění BOZP při práci z domova* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, © 2016–2021 [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-podminky/prace-z-domova/654-doporuceni-pro-zajisteni-bozp-pri-praci-z-domova>.

10 Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 – Práce z domova.....	55
Tabulka 2 – Souvislosti počátku práce z domova.....	55
Tabulka 3 – Délka práce z domova.....	56
Tabulka 4 – Průměrný počet dní práce z domova.....	57
Tabulka 5 – Preferovaná forma práce.....	58
Tabulka 6 – Pozitiva práce z domova a práce na pracovišti.....	59
Tabulka 7 – Negativa práce z domova a práce na pracovišti.....	61
Tabulka 8 – Řešení podmínek pro výkon práce z domova.....	63
Tabulka 9 – Změny psychického stavu v důsledku práce z domova.....	66
Tabulka 10: Závislost generačního zařazení na kvalitě psychologických faktorů práce z domova.....	67
Tabulka 11: Závislost velikosti organizace na kvalitě psychologických faktorů práce z domova.....	68
Tabulka 12 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova.....	69
Tabulka 13: Závislost generačního zařazení na kvalitě profesních ukazatelů práce z domova.....	70
Tabulka 14: Závislost velikosti organizace na kvalitě profesních ukazatelů práce z domova.....	70
Tabulka 15 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti.....	71
Tabulka 16 – Zvýšený počet odpracovaných hodin.....	72
Tabulka 17 – Negativní dopady v důsledku více odpracovaných hodin.....	73
Tabulka 18 – Výčet negativních dopadů v důsledku více odpracovaných hodin.....	74
Tabulka 19 – Rušivé faktory během práce z domova.....	75
Tabulka 20 – Rok narození.....	77
Tabulka 21 – Pracovní odvětví.....	77
Tabulka 22 – Velikost organizace.....	78
Graf 1 – Pozitiva práce z domova a práce na pracovišti.....	59
Graf 2 – Negativa práce z domova a práce na pracovišti.....	61
Graf 3 – Řešení podmínek pro výkon práce z domova.....	64
Graf 4 – Změny psychického stavu v důsledku práce z domova.....	66
Graf 5 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova.....	69

Graf 6 – Kvalita profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti.....	72
Graf 7 – Výčet negativních účinků v důsledku více odpracovaných hodin.....	74
Graf 8 – Rušivé faktory během práce z domova.....	76

11 Seznam příloh

Příloha A – Dotazník.....	109
Příloha B – Statistické výpočty.....	116

12 Přílohy

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského programu Andragogika a personální řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Žádám Vás o vyplnění dotazníku k mému šetření k diplomové práci, která se zabývá prací z domova.

Dotazník je určen osobám, které ve svém současném zaměstnání po dohodě se zaměstnavatelem vykonávají práci částečně z domova, tzn. nepracují na pracovišti zaměstnavatele, ale z jakéhokoliv jiného místa.

Dotazník je anonymní, získaná data budou využita výhradně k šetření k diplomové práci.

Vyplnění dotazníku vyžaduje přibližně 20 minut.

Velice Vám děkuji za Váš čas,

Andrea Drekslerová

1. Ve svém pracovním životě jsem pracoval/a pouze z domova.

- Ano – nerozbalí se další otázky
- Ne

2. Začal/a jste pracovat z domova v souvislosti s nástupem pandemie Covid-19?

- Ano
- Ne

3. Jak dlouho pracujete z domova?

Označte pouze jednu z uvedených možností.

- méně než 1 rok
- déle než 1 rok
- déle než 3 roky

4. Kolik dní v týdnu pracujete z domova? (V případě nepravidelnosti uveďte průměrné číslo.)

Označte pouze jednu z uvedených možností.

- 1 den
- 2 dny
- 3 dny
- 4 dny
- 5 dní
- 6 dní
- 7 dní

5. Která forma práce vám více vyhovuje?

Označte pouze jednu z uvedených možností.

- práce na pracovišti
- práce z domova
- kombinace práce na pracovišti a práce z domova

6. Uveďte, co považujete jako pozitiva práce z domova a práce na pracovišti (pokud takové považujete).

Označte pouze jednu z možností na každém řádku.

	práce z domova	práce na pracovišti
uspořené čas na cestu do zaměstnání a ze zaměstnání		
snížené náklady na stravování a dopravu		
snížený stres s dojížděním do zaměstnání a ze zaměstnání		
možnost pracovat z různých míst		
časová flexibilita		
větší časový prostor pro osobní život		
možnost více si řídit samostatně svou agendu a úkoly		
nevyrušování při práci		
online komunikace s kolegy		
více interakce s rodinou		
větší množství odvedené práce		
možnost delšího spánku		
lepší kvalita života		
žádná		

7. Uved'te, co pociťujete jako negativa práce z domova a práce na pracovišti (pokud takové pociťujete).

Označte pouze jednu z možností na každém řádku.

	práce z domova	práce na pracovišti
prodlužování pracovní doby		
prolínání osobního a profesního života		
více interakce s rodinou		
zvýšené náklady na vodu, elektřinu apod.		
větší množství práce		
nižší flexibilita při řešení pracovních otázek		
kontakt s kolegy pouze online		
profesní izolace		
sociální izolace		
zvýšená kontrola práce ze strany nadřízeného		
obavy o pracovní pozici v důsledku zhoršené komunikace v organizaci		
nedostatek informací o dění ve firmě/organizaci		
omezený profesní rozvoj		
ztížený přehled o své práci		
nižší efektivita		
obtížné dokládání rozsahu vykonané práce		
plánování/ využívání volného času po práci		
snížený přehled o práci ostatních kolegů		
žádná		

8. Musel/a jste v počátcích práce z domova řešit některé z uvedených podmínek pro výkon práce?

Označte všechny odpovídající možnosti.

- vhodné pracovní místo v domácnosti nebo v místě, ze kterého jste vykonával/a práci z domova
- technické vybavení v domácnosti (PC, Notebook, tiskárna, scanner, mobilní telefon...)
- technologická infrastruktura (propojení jednotlivých komponent, zapojení tiskárny, připojení k firemním uložištím apod.)
- připojení k internetu
- připojení z domova k síti zaměstnavatele
- znalosti a dovednosti informačních a komunikačních technologií (online uložiště, Outlook, MS Teams, Google Meet, Whats app, Skype...)
- problémy při práci s dokumenty
- problémy se zajištěním kybernetické bezpečnosti dat mimo firmu
- komplikace s podepisováním smluv a dalších dokumentů online
- uveďte jiné

9. Zhodnoťte případné změny vašeho psychického stavu v důsledku práce z domova.

Označte pouze jednu z možností na každém řádku.

	zlepšení	zhoršení	beze změny
pohoda			
naděšení			
bdělost			
šťěstí			
hrdost			
klid			
vděčnost			
radost			
strach			
úzkost			
vina			
pocity frustrace			
zlost			
únava			
nuda			
stres			
deprese			
napětí			

10. Zhodnoťte kvalitu profesních ukazatelů v souvislosti s prací z domova.

(1 = velmi snížená, 4 = velmi zvýšená)

	1	2	3	4
výkonnost				
motivace				
svoboda (určení náplně práce, rozvržení pracovní doby)				
flexibilita				
produktivita				
Kvalita práce				
soustředění				

**11. Zhodnoťte kvalitu profesních ukazatelů v souvislosti s prací na pracovišti.
(1 = velmi snížená, 4 = velmi zvýšená)**

	1	2	3	4
výkonnost				
motivace				
organizační schopnosti				
autonomie				
spokojenost				
pracovní stres				
komunikace				

12. Zvýšil se počet vašich odpracovaných hodin při práci z domova oproti práci na pracovišti?

ano – rozbalí se otázka 13 a 14

ne – rovnou se přejde na otázku 15

13. Pociťujete v důsledku zvýšení odpracovaných hodin při práci z domova oproti práci na pracovišti negativní účinky?

ano – přejde se na otázku 14

ne – přejde se na otázku 15

14. Jaké negativní důsledky pociťujete v důsledku zvýšení odpracovaných hodin při práci z domova oproti práci na pracovišti?

Označte všechny odpovídající možnosti.

- vysoká míra vyčerpání
- narušení oddělení pracovního a osobního života
- negativní vliv na pracovní spokojenost
- častější konflikty se členy rodiny
- častější konflikty s přáteli
- častější konflikty s nadřízenými
- častější konflikty se spolupracovníky
- omezení sociálních kontaktů
- ztráta sociálních kontaktů
- sociální izolace
- neschopnost odpoutat se od práce
- neschopnost oddělit práci a osobní život
- vysoká míra stresu
- neschopnost si odpočinout
- nedostatečný prostor pro volný čas
- uveďte jiné

**15. Jste rušen/a při práci z domova některým z následujících faktorů?
Označte pouze jednu z možností na každém řádku.**

	Ano	Ne
Členové rodiny (včetně dětí) /spolubydlící		
Péče o druhé		
Věnování se sociálním médiím		
Čtení a kontrola zpráv/dění ve světě		
Soukromé telefonáty		
Domácí práce		
Péče o domácí zvíře		
Hraní her (nejen počítačových)		

**16. Uveďte rok svého narození.
Označte pouze jednu z možností.**

- 1946–1964
- 1965–1980
- 1981–1995
- 1996–2010

**17. Uveďte, v jakém pracovním odvětví pracujete:
Označte pouze jednu z uvedených možností.**

- Finanční, řídicí a podpůrné činnosti (management, ekonomika, administrativa, personalistika, informační technologie, obchod a marketing, bankovníctví, finance, pojišťovnictví, povolání bez oboru a mezioborová)
- Veřejná správa a veřejné služby (právo, státní správa, územní samosprávné celky, věda, vzdělávání, sport, zdravotnictví a farmacie, sociální služby, ozbrojené síly a bezpečnostní sbory)
- Služby, umění, média (ochrana majetku, osob a zdraví, pohostinství a cestovní ruch, služby provozní a osobní, umění a kultura, média, publicistika a knihovnictví, umělecká řemesla)
- Energetika, životní prostředí, doprava, spoje (doprava a logistika, poštovní a doručovatelské služby, vodní hospodářství, životní prostředí a nakládání s odpady, těžba a úprava nerostných surovin, elektronické komunikace, energetika)
- Zemědělství a lesnictví (lesní hospodářství, zemědělství a veterinární péče)
- Stavebnictví a průmysl (dřevařská výroba a nábytkářství, potravinářství a krmivářství, textilní a oděvní výroba, kožedělná a obuvnická výroba, výroba a zpracování papíru, polygrafie, chemie, sklářská a keramická výroba, hutnictví a slévárenství, strojírenství a automobilový průmysl, elektrotechnika, stavebnictví a zeměměřičství)

**18. Uveďte, kolik zaměstnanců má organizace/firma, ve které pracujete?
Označte pouze jednu z uvedených možností.**

- méně než 50 osob
- 51–250 osob
- 251 osob a více

Hypotéza 1a (H1a)

Věcná hypotéza: Zaměstnanci, kteří pracují z domova pociťují více pozitivních emocí a zlepšení profesních ukazatelů než zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři.

Statistická hypotéza: Zaměstnanci pociťují více pozitivních než negativních emocí a dále pociťují zlepšení profesních ukazatelů v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali v kanceláři, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Nulová hypotéza: Ke zlepšení došlo u 50 % respondentů.

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
zmena	Group 1	doslo ke zlepšení	87	,52	,50	,700
	Group 2	nedoslo ke zlepšení	81	,48		
	Total		168	1,00		

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
zmena	Group 1	doslo ke zlepšení	87	,52	,55	,223 ^a
	Group 2	nedoslo ke zlepšení	81	,48		
	Total		168	1,00		

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,55.

Závěr testování: Nelze přesně prokázat, zda zaměstnanci pracující z domova skutečně pociťují více pozitivních emocí než negativních.

Hypotéza 1b (H1b)

Věcná hypotéza:

Statistická hypotéza: Zaměstnanci pocítují zlepšení profesních ukazatelů v souvislosti se dny, kdy pracovali z domova oproti dnům, kdy pracovali v kanceláři, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Nulová hypotéza: Ke zlepšení došlo u 50 % respondentů.

H1: non H0

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
zmena	Group 1	doslo ke zlepšení	137	,81	,50	,000
	Group 2	nedoslo ke zlepšení	32	,19		
	Total		169	1,00		

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
zmena	Group 1	doslo ke zlepšení	137	,8	,8	,408
	Group 2	nedoslo ke zlepšení	32	,2		
	Total		169	1,0		

Závěr testování: U zaměstnanců pracujících z domova skutečně došlo ke zlepšení profesních ukazatelů.

Hypotéza 2 (H2)

Věcná hypotéza:

Statistická hypotéza: Respondenti pracující přesčas pociťují v důsledku této skutečnosti více negativních důsledků než lidé, kteří dodržují svou pracovní dobu, a to bez ohledu na začlenění k příslušné generaci.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významná závislost mezi prací přesčas a negativními důsledky.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významná závislost mezi prací přesčas a negativními důsledky.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of negativa is the same across categories of prescas.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Závěr testování: Existuje tedy prokazatelná závislost mezi prací přesčas a negativními důsledky.

Hypotéza 3 (H3)

Věcná hypotéza:

Statistická hypotéza: Generace Baby Boomers a X je více ovlivňována vnějšími vlivy při práci z domova než generace Y a Z.

Nulová hypotéza: Neexistuje statisticky významná závislost mezi generací a vnějšími vlivy při práci z domova.

Alternativní hypotéza: Existuje statisticky významná závislost mezi generací a vnějšími vlivy při práci z domova.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rusivy_faktor is the same across categories of generace.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Y – Baby Boomers

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rusivy_faktor2 is the same across categories of Y_Baby_Boomers.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Z – Baby Boomers

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rusivy_faktor3 is the same across categories of Z_Baby_Boomers.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Y–X

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rusivy_faktor4 is the same across categories of Y_X.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Z–X

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of rusivy_faktor5 is the same across categories of Z_X.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Závěr testování: Existuje statisticky významný rozdíl mezi všemi výše uvedenými páry.