



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

 Podpora III  
průvodce světem práce | informace zaměstnancům

## Odborná studie

*realizovaná v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu prostřednictvím integrovaného systému podpory spolupráce zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů-iPodpora - 3. etapa“, registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18\_09/0010386 financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.*

*Poskytovatel dotace: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR*

*Příjemce dotace: Asociace samostatných odborů (ASO)*

*Partner projektu: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR  
(KZPS ČR)*

# Umíme distančně řídit a být distančně řízeni?

**Expertní skupina pro rozvoj systému iPodpora**

Ing. Jitka Pýchová

Bc. Václav Procházka

Josefína Vondrová

Ing. Jaroslav Ungerman, CSc.

**Praha 2021**

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 1  |
| 1 Současná situace a co jí předcházelo .....                                      | 2  |
| 1.1 Pohled do minulosti .....   | 2  |
| 1.2 Současná situace .....  | 4  |
| 2 Distanční práce z pohledu zaměstnanců.....                                      | 7  |
| 2.1 Výhody distanční práce z pohledu zaměstnanců.....                             | 9  |
| 2.2 Organizace času a jeho rovnováha mezi soukromým a pracovním životem .....     | 9  |
| 2.3 Soustředěnost .....   | 11 |
| 2.4 Pracovní prostředí.....   | 13 |
| 2.5 Motivace .....  | 14 |
| 2.6 Sociální izolace a duševní kondice .....                                      | 15 |
| 2.7 Technologie a úroveň práce s technologiemi .....                              | 16 |
| 3 Distanční práce z pohledu vedoucích pracovníků.....                             | 17 |
| 3.1 Výhody, překážky a výzvy distanční práce z pohledu vedoucích pracovníků ..... | 17 |
| 3.2 Komunikace v režimu distanční práce .....                                     | 19 |
| 3.2.1 Komunikace v týmu a důvěra.....   | 21 |
| 3.2.2 Komunikace v týmu a diverzita .....   | 24 |
| 3.3 Motivace členů týmu v režimu distanční práce .....                            | 25 |
| 3.4 Týmová spolupráce v režimu distanční práce.....                               | 27 |
| 3.4.1 Týmové schůzky v režimu distanční práce .....                               | 27 |
| 3.5 Delegace pracovních úkolů .....   | 29 |
| 3.6 Kontrola v režimu distanční práce .....                                       | 29 |
| 3.6.1 Pracovní doba .....   | 32 |
| 4 Distanční práce z pohledu zaměstnavatelů .....                                  | 37 |
| 4.1 Výhody distanční práce z pohledu zaměstnavatelů.....                          | 37 |
| 4.1.1 Úspora nákladů .....  | 37 |
| 4.1.2 Flexibilita a konkurenceschopnost.....                                      | 38 |
| 4.2 Překážky a výzvy distanční práce z pohledu zaměstnavatelů .....               | 39 |
| 4.2.1 Firemní kultura.....  | 40 |
| 4.2.2 Informační a komunikační technologie.....                                   | 45 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Distanční práce a produktivita pracovníků .....                               | 49 |
| 4.3.1 | Produktivita distanční práce během pandemie - Česká republika .....           | 53 |
| 5     | Distanční práce a politický a sociální přesah.....                            | 55 |
| 5.1   | Souhrn legislativních opatření doporučených OECD .....                        | 55 |
| 5.1.1 | Distanční práce a změny v legislativě v návaznosti na pandemii Covid-19 ..... | 59 |
| 5.2   | Socioekonomické aspekty distanční práce a její důsledky pro společnost.....   | 62 |
| 5.3   | Budoucnost distanční práce.....   | 63 |
| 6     | Závěr.....  | 65 |
| 7     | Přílohy .....   | 71 |
| 8     | Citované zdroje .....   | 75 |
| 9     | Seznam tabulek, obrázků a grafů.....  | 78 |

## Úvod

Rok 2020, a s největší pravděpodobností minimálně první pololetí roku 2021, přineslo a přináší do našich životů z důvodů pandemické nákazy obrovské změny. Mnohé se změnilo také v pracovních postupech, z důvodu ochrany se tam, kde to je možné, ve velkém měřítku přechází na práci z domova, ve školách probíhá distanční výuka. Toto vše je možné díky neobyčejnému rozvoji IT technologií, rozšíření internetu i navýšení jeho přenosových kapacit. Technika a programové vybavení dnes umožňuje vzájemně komunikovat téměř odkudkoliv a téměř komukoliv.

Je ovšem třeba se kriticky podívat na to, zda se majitelé firem, generální ředitelé, ředitelé útvarů či jednotliví vedoucí dostatečně adaptovali na distanční způsob řízení svých podřízených a jak funguje jejich kontrola nebo zda s hrůzou sledují, jak dlouho ještě jejich podřízení budou na „home office“. Zda jim využívání technologií v řízení pomáhá a spoléhají na ně nebo stále vyžadují občasné osobní schůzky s podřízenými a těší je, když vidí zapisovat poznámky do bloku.

A naopak zda podřízení jsou ochotni přijímat vedení a úkoly od svých nadřízených elektronickou formou, zda jsou ochotni a schopni odvádět práci pro svého zaměstnavatele v nejvyšší kvalitě i kvantitě nebo zda pracovní nasazení klesá a „home office“ se stává spíše příjemnou placenou dovolenou, kdy se jen tak občas pro zaměstnavatele něco udělá.

Je také otázkou, jak funguje distanční spolupráce kolegů, kteří běžně spolupracují ve stejné hierarchické úrovni, zda distanční způsob vedl k omezení nebo naopak k rozvoji spolupráce a jaký toto mělo vliv na odvedenou práci.

Je jistě též zajímavé se ohlídnout do minulosti a zamyslet se nad budoucností distanční práce, nad tím, jak je řešena bezpečnost distančního řízení, vzdělávání i financování s tím spojených záležitostí. Otázkou jsou také celospolečenské dopady masivního přesunu zaměstnanců do režimu distanční práce.

V současnosti se celá společnost nachází ve značně turbulentním období. Pracovní trh nevyjímá. Distanční práce a distanční řízení mají obrovský potenciál do budoucna, nicméně mohou vývoj trhu práce, ekonomiky ale i celé společnosti ovlivnit pozitivním i negativním způsobem. Je otázkou, jak opatření, které můžeme udělat dnes, mohou ovlivnit naši budoucnost.

# 1 Současná situace a co jí předcházelo

Pojem distanční práce neboli e-working či teleworking lze definovat jako způsob práce, který díky využití informačních komunikačních technologií nevyžaduje přítomnost na pracovišti. Tradičně se tím rozumí práce z domova. (WDC, 2017)

V současnosti práce na dálku obvykle zahrnuje vzdálené připojení do pracovní sítě, do pracovního počítače, přístup k firemním online i off-line aplikacím a dále také například komunikaci prostřednictvím mailů a jiných komunikačních aplikací, např. Skype, Microsoft Office Teams apod. Nezřídka k tomu postačí pouze pracovní notebook a připojení k internetu, a zaměstnanec může mít (s ohledem na charakter vykonávané práce) stejné pracovní možnosti, jako v kanceláři. Zároveň je samozřejmě podmínkou, že zaměstnanec se nachází na jiném místě než na pracovišti. (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021)

## 1.1 Pohled do minulosti

Práce na dálku však není nic nového. Příkladem mohou být církve, které tohoto způsobu využívají v podstatě od jakživa, neboť z jedné centrály byly řízeny místní „pobočky“ pro věřící. Až do průmyslové revoluce byla práce z domova zcela běžným způsobem obživy pro farmáře i řemeslníky. Až na konci 17. století se trend obrátil a práce se začala koncentrovat do lokalit k tomu určených, tj. např. továren. (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021).

Díky technologickému rozvoji a postupným přechodem vyspělých ekonomik do terciálního ekonomického sektoru se trend, který započal s průmyslovou revolucí, začal opět otáčet. Zejména exploze tzv. kancelářských profesí, která nastala po rozšíření internetu do firem i domácností a nakonec i mobilních telefonů, postupně vytvářela jednak možnost, ale i nátlak na zaměstnavatele, aby práci z domova umožňovali alespoň občas. V posledních letech pak na tento trend přistupovalo čím dál více firem, ale i přesto si velká část firem udržovala rezervovanější přístup kvůli možným rizikům nebo obavám, ať už opodstatněným či nikoliv.

Nadnárodní společnosti využívající mezinárodní týmy vysoce specializovaných pracovníků možnosti práce na dálku využívají již dlouhodobě. K intenzivnímu nárůstu práce na dálku (ať už z domova anebo v rámci mezinárodního týmu) přispěla také globální finanční krize a s tím související ekonomická recese, která propukla v roce 2007. Škrty v rozpočtech donutily jednotlivé týmy omezit cestovní výdaje, což přimělo mnoho společností a týmů spolupracovat virtuálně. Ať už v rámci týmu, nebo s klienty či dodavateli. Tento koncept se navíc velmi rychle rozšiřoval po celém světě hlavně mezi IT odborníky, kde se stal zcela běžnou

praxí. To vedlo ke stále rostoucí globalizaci a internacionalizaci společností. Hyperkonkurenční prostředí tohoto oboru se postupem času stalo katalyzátorem pro zcela novou formu pracovní jednotky – virtuální týmy. Tento pojem označuje skupinu jednotlivců, kteří společně disponují určitými dovednostmi nezbytnými pro splnění daného úkolu, přičemž často se členové týmu nikdy nesetkají tváří v tvář<sup>1</sup>. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

Společnosti motivované růstem zisku hledají i nadále optimální cesty, jak získat co největší hodnotu od svých zaměstnanců a zároveň uspořit náklady. Ruku v ruce s rozvojem technologií a s globalizací tak vznikají nové a nové pracovní příležitosti pro pracovníky z celého světa. Virtuální pracovní prostředí upozaduje faktory jako je místo bydliště nebo původ, a naopak umožňuje vyniknout pracovníkům na základě jejich výkonu, zkušeností, charakteru a dalším individuálním charakteristikám a schopnostem. Tento trend se navíc odráží i ve vzdělávání. Např. na některých moderněji orientovaných univerzitách je kladen důraz na to, aby studenti byli schopni pracovat a zároveň se podílet na vývoji informačních a komunikačních technologií (dále ICT) a dobře se orientovali v digitálním světě, ale také v mezinárodním pracovním prostředí plném pracovníků různého původu, kteří navíc žijí v odlišných časových pásmech. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

---

<sup>1</sup> Extrémní podobou virtuálního týmu je tým, jehož členové mají odlišný mateřský jazyk, jsou situováni v jiné zemi či na jiném kontinentě, spolupracují výhradně za pomoci komunikačních informačních technologií a ke komunikaci užívají jeden společný jazyk (většinou anglický jazyk) a jen velmi vzácně hovoří tváří v tvář. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

## 1.2 Současná situace

V současnosti jsou nejčastěji vykonávány na dálku typicky profese znázorněné v následující tabulce.

**Tabulka 1: Přehled profesí, ve kterých se obvykle užívá teleworking**

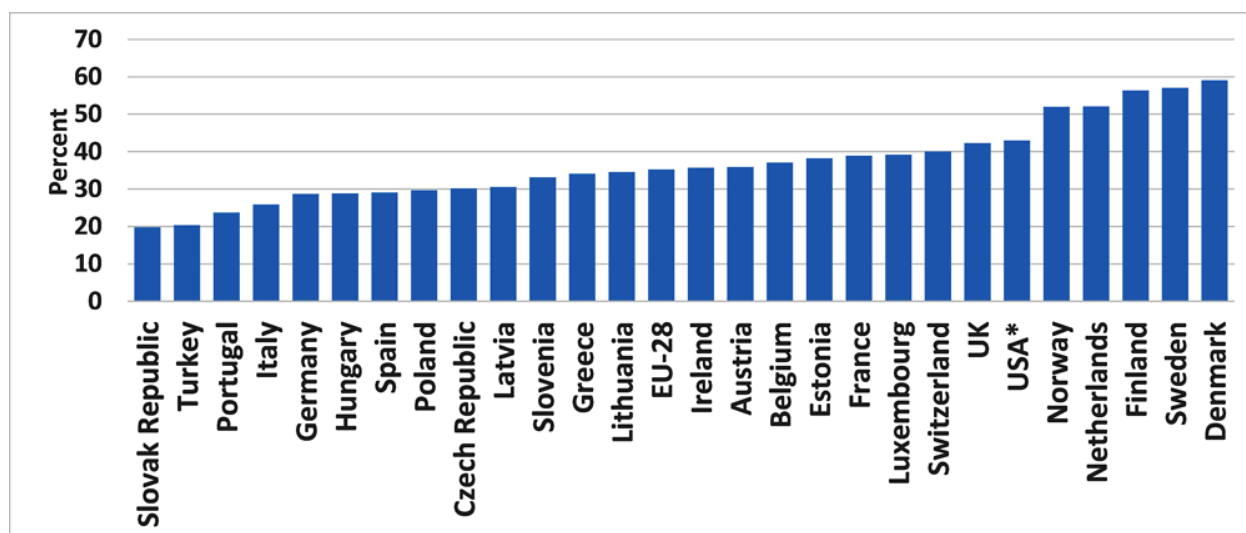
| Typ profese                   | Příklad   |
|-------------------------------|---|
| Profesní a řídicí specialisté | Architekti, auditoři, marketingoví a PR specialisté, HR specialisté, finanční analytici, makléři  |
| Výzkum a vývoj                | Vědečtí pracovníci, informační technologie  |
| Podpůrné profese              | Účetní, překladatelé, knihovníci, archiváři   |
| Pracovníci v terénu           | Obchodní zástupci, kontroloři, inspektoři, novináři, zástupci pojišťoven  |
| Specialisté ICT               | Programátoři, systémoví a datoví analytici  |
| Pomocné kancelářské profese   | Asistenti, písaři, obchodníci   |
| Podnikatelé v různých oborech | Pro mnohé oblasti podnikání není nutné otvírat pobočky, podnik je dnes možné plně řídit z domova. Např. podnikatelé v oblasti e-commerce (tj. vlastníci e-shopů apod.). |

*Zdroj: (Sládek, 2006)*

Na následujícím grafu můžeme vidět srovnání podílu pracovníků, kteří využívali možnosti práce na dálku v zemích OECD z roku 2015/2016. Jak je vidět, už tehdy této možnosti využívala velká část pracovníků alespoň příležitostně. Zároveň však vidíme i velké rozdíly mezi zeměmi. Zatímco v České republice to bylo 30 % pracovníků, vidíme, že např. v severských zemích je tento podíl téměř dvojnásobný. Navíc se v průzkumech ukázalo, že příležitostná práce na dálku, která je znázorněna na následujícím grafu, je výrazně rozšířenější než práce odváděná na dálku pravidelně. (OECD, 2020)

Rozdíly mezi jednotlivými zeměmi jsou dané mnoha faktory a jsou obtížně měřitelné. Jedním z důvodů bude pravděpodobně vzdělanost. OECD (2020) uvádí, že největší prevalence pracovníků užívajících výhod teleworkingu je samozřejmě v oborech s vysokou kvalifikací, a už v roce 2015 dosahovala 50 %. Naopak nejmenší podíl pozic, kde byla práce na dálku využívána, je v oborech ve zpracovatelském průmyslu, a na pozicích vyžadujících nízkou kvalifikaci. Dalším faktorem je pak samotná struktura místní ekonomiky, tedy i rozdělení mezi sektory. Roli hrají také kulturní rozdíly, např. v některých kulturách může už sama nepřítomnost v kanceláři způsobit obavy ze stigmatizace bez ohledu na množství odvedené práce.

Graf 1: Podíl pracovníků využívajících možnosti práce na dálku v letech 2015-2016



Zdroj: (OECD, 2020)

Od roku 2019, resp. roku 2020 došlo k masivnímu nárůstu práce na dálku za velmi krátkou dobu. A to právě kvůli propuknutí pandemie COVID-19. Drtivá většina týmů pracujících v administrativních a IT profesích (či dalších tzv. kancelářských profesích), které běžně spolupracovali tváří v tvář v kanceláři, se náhle staly v podstatě virtuálními týmy. U pracovních pozic, u nichž to bylo aspoň trochu možné, začali pracovníci vykonávat veškerou práci na dálku z domova. Pro značnou část firem to byl jediný způsob, jak udržet svou činnost v chodu. Stejně tak pro mnoho zaměstnanců to byla také jediná možnost, jak si své zaměstnání udržet.

Tato rychlá a zásadní změna pracovního prostředí měla dopady nejen na tak značné rozšíření e-workingu, ale také na firemní kulturu. Poukázala například na důležitost online společenské interakce, nutnost změny pracovních návyků a podoby pracovních schůzek (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021). Tento skokový přechod do velké míry odhalil slabé stránky a připravenost firem na náhlé změny. Škála připravenosti na takovou transformaci se lišila jak mezi firmami a jinými organizacemi (např. státní správa a soukromé společnost), ale také mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich kolektivem. Vliv flexibility a akceschopnosti byl v posledních dvou letech jedním ze zásadních faktorů úspěchu či neúspěchu z hlediska řízení firem i nákladů (potažmo zisku), jakožto i kariérního života.

V současnosti je nadále mnoho společností v režimu práce z domova, ať už úplném anebo částečném. Obecně převládá spíše trend tzv. hybridního modelu, kdy zaměstnavatelé i zaměstnanci mohou měnit



požadovanou lokaci pro výkon práce dle potřeby. Obecně samotná praxe částečného využití práce na dálku neznámá, že všechny tyto pracovní pozice je vhodné vykonávat na dálku kompletně. Jako příklad lze uvést Švédsko, kde už v roce 2015 vykonávalo alespoň někdy svou práci na dálku 57,2 % lidí, ale pouze 30,7 % současných pracovních pozic je možné vykonávat na dálku kompletně. Dalším příkladem je USA, kde alespoň občas využije teleworking 43 % pracovníků, ale podíl pracovních hodin strávených teleworkingem činil v letech 2011–2018 pouhých 15 %. (OECD, 2020)

Hybridní model se ukazuje jako prospěšný, neboť umožňuje hledat kompromis mezi požadavky zaměstnavatele a zaměstnance, ale zároveň i mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich týmem jako celkem ve smyslu týmové spolupráce. Navíc, práce z kanceláře má své výhody a nevýhody, stejně tak i práce z domova. Hybridní model pak umožňuje oběma stranám (tj. zaměstnancům i zaměstnavatelům) hledat optimální bod, kdy se maximalizují výhody a minimalizují nevýhody obou možností. Hybridní model práce je tedy nejen silným trendem v současnosti, ale také hudba blízké budoucnosti.

## 2 Distanční práce z pohledu zaměstnanců

Schopnost zaměstnanců vykazovat dobré pracovní výsledky při práci z domova je ovlivněna mnoha faktory. Některé tyto faktory jsou ovlivnitelné přímo zaměstnancem, některé jsou naopak dány buď zaměstnavatelem a legislativou, anebo charakterem práce jako takové. Jednou ze zásadních kategorií, která ovlivňuje úspěšnost, resp. produktivitu práce z domova, je pracovní prostředí.

Koncem roku 2021 zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky dotazníkové šetření “Práce z domova 2021”, která navazuje na stejnojmenný průzkum z předchozího roku. Hlavní impuls k tvorbě tohoto průzkumu bylo samozřejmě propuknutí zdravotní krize související s pandemií Covid-19 a s tím spojený hromadný přesun zaměstnanců do režimu teleworkingu. Respondenty tohoto dotazníkového šetření jsou zaměstnanci státní správy a místní samosprávy<sup>2</sup>. Tento vzorek respondentů nelze zobecnit na všechny zaměstnance a typy pracovních náplní, přesto má do velké míry užitečnou vypovídající hodnotu, průzkum toho rozsahu je v současnosti zatím ojedinělý. Závěry tohoto průzkumu jsou zde použity ke zkoumání, jaké benefity, překážky a rizika může tento režim práce přinést pro zaměstnance a jejich spokojenost.

Hlavním závěrem tohoto průzkumu je, že 94 % zaměstnanců je s prací z domova spokojeno, což je stejný výsledek, jako vyplynul ze studie z předchozího roku. Důvodem, proč někteří zaměstnanci možnost práce z domova buď využívat nechtějí, anebo nemohou, je převážně nevyhovující charakter pracovní náplně. Dalšími častými důvody je fakt, že vedení organizace tuto možnost nepodporuje, nedostatečná úroveň informačních a komunikačních technologií, vybavení a práce s citlivými daty. Jen velmi nízké procento zaměstnanců o tuto možnost nestojí.

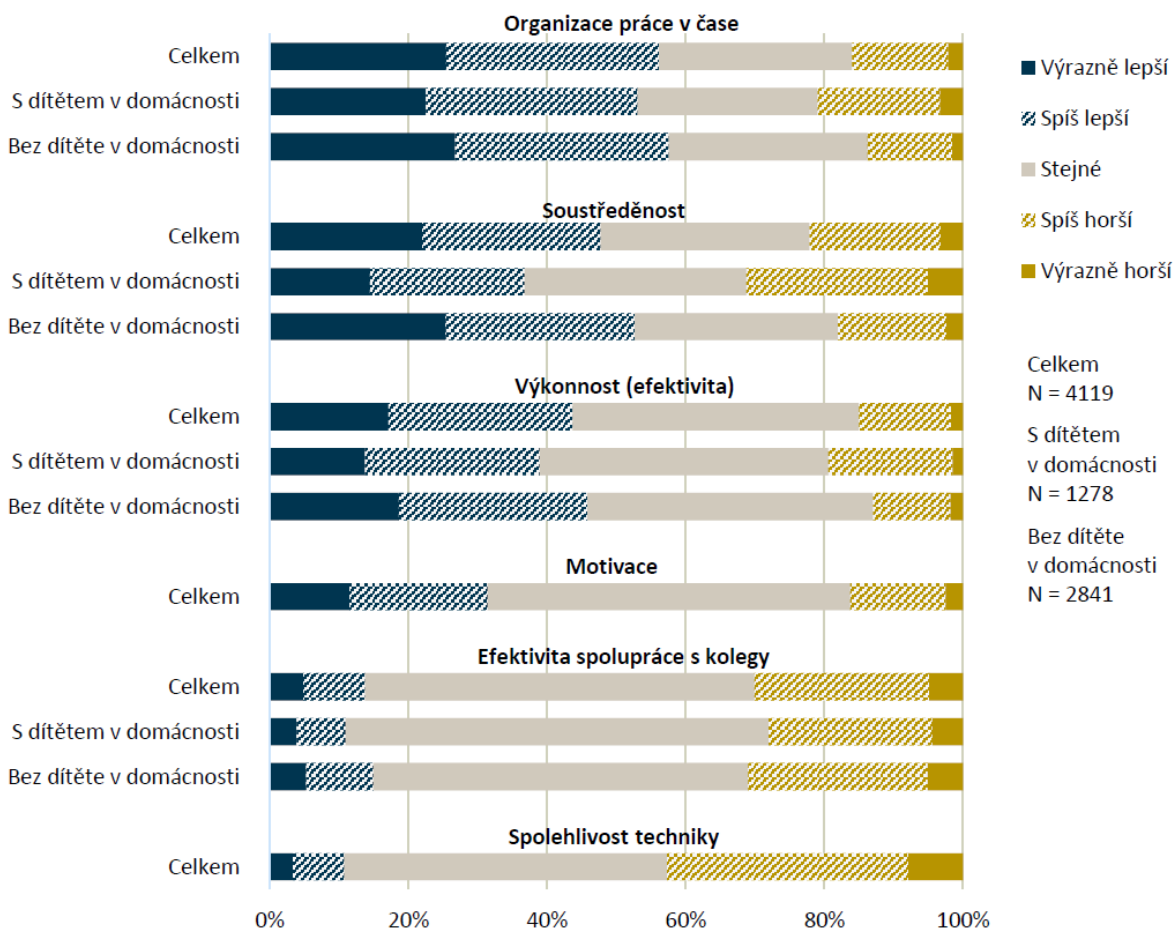
Následující graf ukazuje jednotlivé aspekty ovlivňující kvalitu práce zaměstnanců dle průzkumu MPSV (2021) jejich vlastním očima. Je vidět, že více než polovina domácností považuje organizaci práce v čase za výrazně lepší nebo spíše lepší v prostředí domova než v kanceláři. Soustředěnost, výkonost a motivaci považuje při práci z domova většina zaměstnanců za stejnou nebo lepší. Naopak horší výsledky vidí

---

<sup>2</sup> Respondenty dotazníkového šetření byli zaměstnanci organizačních složek státu, územní samospráv a nestátních neziskových organizací.

zaměstnanci při pohledu na efektivitu při spolupráci v týmu a také při hodnocení spolehlivosti užívané techniky.

**Graf 2: Rozdíly ve fungování práce z domova oproti práci na pracovišti z pohledu zaměstnanců**



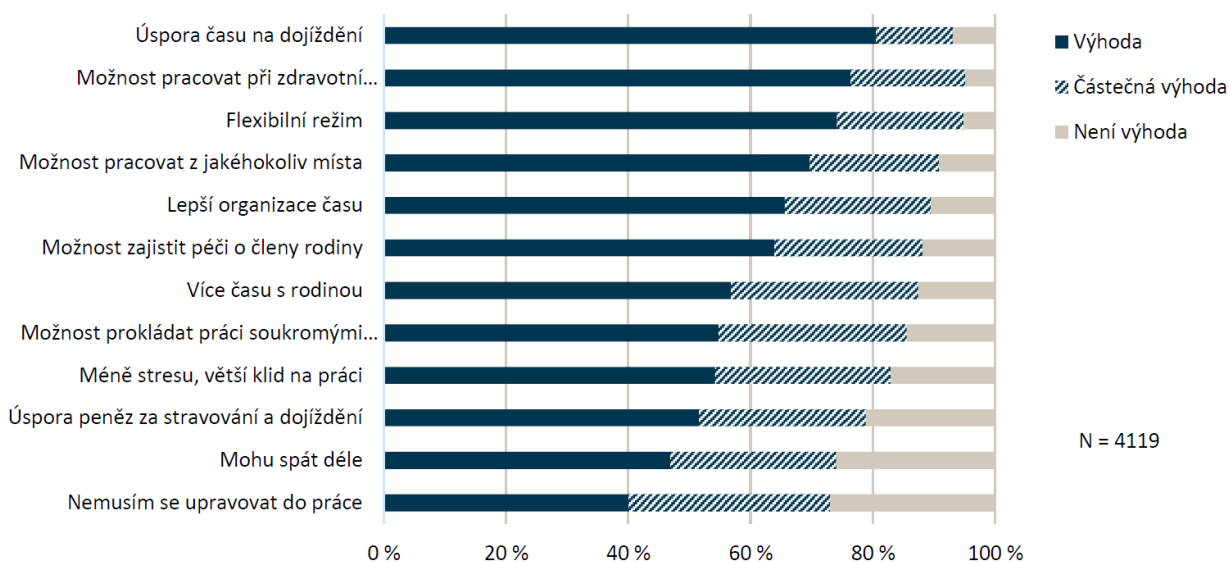
Zdroj: Převzato z MPSV (2021)

Obecné vyznění tohoto průzkumu je velice optimistické. V následující podkapitolách jsou vysvětleny všechny výhody, které v teleworkingu zaměstnanci nejčastěji spatřují. Ovšem nic není jednostranné, spousta těchto aspektů, které zaměstnanci vnímají jako výhodu práce na dálku, mohou za určitých okolností představovat i nevýhodu nebo překážku k tomu, aby měli zaměstnanci možnost svou práci vykonávat kvalitně a bez zbytečného stresu. Tedy mnohé aspekty distanční práce nelze snadno rozdělit na výhody a nevýhody, a je potřeba o nich uvažovat více v kontextu.

## 2.1 Výhody distanční práce z pohledu zaměstnanců

Následující graf znázorňuje souhrn výhod, které zaměstnanci v teleworking spatřují. Jak je vidět, většina odpovědí se týká organizace času, ať už se jedná o určitou flexibilitu, možnost pracovat při pracovních obtížích, delšího spánku atd. Práce na dálku zaměstnancům umožňuje vyhnout se nejčastějším nepříjemnostem, které souvisí se samotným dojížděním do práce a nepřítomností v domově. V následujících podkapitolách jsou tyto nevýhody rozebrány podrobněji.

**Graf 3: Výhody práce z domova z pohledu zaměstnanců**



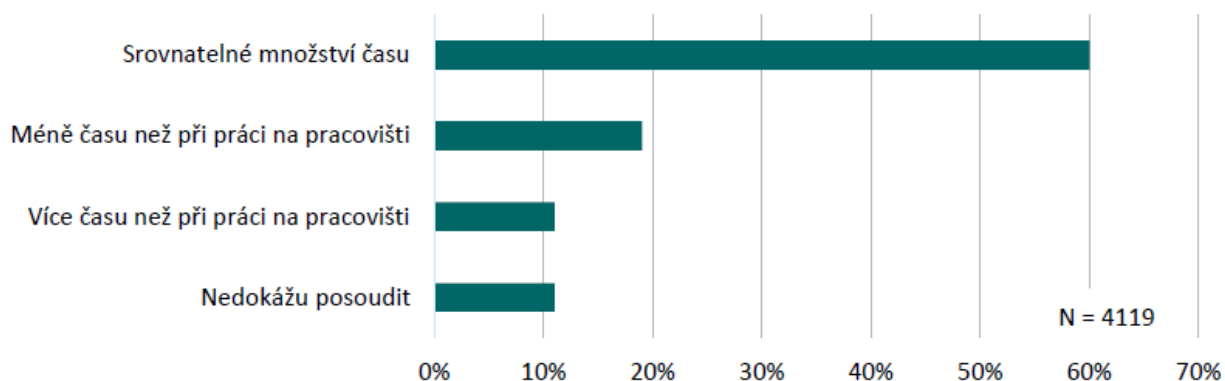
Zdroj: Převzato z MPSV (2021)

## 2.2 Organizace času a jeho rovnováha mezi soukromým a pracovním životem

Faktor času hraje velice významnou roli v podstatě ve všech průzkumech, které se zabývají výhodami a nevýhodami práce z domova z pohledu zaměstnanců. A není divu. Některé průzkumy ukazují velké časové úspory pro zaměstnance, které mohou dlouhodobě značně přispívat ke zvládnutí povinností v rámci pracovního života i mimo něj, a to potenciálně i bez propadu v produktivitě práce v zaměstnání.

Organizace práce v čase, neboli time management, si dle předchozího grafu MPSV pochvalovalo téměř 60 % dotázaných. Další asi třetina podřízených zaměstnanců pak z hlediska organizace času nepociťuje rozdíl mezi prací z domova a z kanceláře. Z následujícího grafu vyplývá, že 60 % zaměstnanců vnímá, že ke splnění pracovních povinností potřebují stejné množství času při práci doma i v kanceláři a necelých 20 % dokonce potřebuje méně času, než v kanceláři.

**Graf 4: Srovnání množství času potřebného ke splnění pracovních povinností při práci z domova a na pracovišti**



Zdroj: Převzato z MPSV (2021)

Téma tohoto průzkumu bylo proloženo také zajímavou doplňující otázkou. A to, zda při práci z domova mají více či méně času na rodinu a domácnost? Při práci z domova může být velice náročné dobře oddělovat soukromý a pracovní život, a pokud se obojí odehrává např. v obývacím pokoji, mohou se rozdíly mezi nimi snadno stírat. Více než polovina respondentů vnímá, že mají na rodinu výrazně více času. Tento výsledek je velice povzbudivý a dá se chápat asi takto: Pokud se zaměstnancům povede efektivně skloubit pracovní a rodinný život, pak na obojí mají více času. Svou práci odvedou rychleji a mají více času se věnovat buď dalším pracovním povinnostem anebo soukromým záležitostem, např. rodině. Zde je evidentní, že práce z domova, pokud je dobře zvládnutá, výrazně prospívá tzv. work-life balance, neboli rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Tento faktor hraje významnou roli při prevenci vyhoření zaměstnanců či jejich odchodu ze zaměstnání.

Faktor času se odráží v dalších aspektech. Graf Výhody práce z domova z pohledu zaměstnanců na začátku této kapitoly ukazuje, že z pohledu zaměstnanců se časové hledisko promítá v podstatě do všech nejčastěji počítovaných výhod práce z domova. Tedy např. úspora času při dojíždění, flexibilní pracovní režim (tedy možnost si lépe upravovat načasování soukromých a pracovních povinností a tím zvýšit svou výkonnost i pohodlí), možnost pracovat odkudkoliv (není nutné trávit čas zbytečnými přesuny), lepší organizace času, více času s rodinou, delší spánek atd.

## 2.3 Soustředěnost

Rozptýlení je největším nepřítelem soustředění, tedy i produktivity. Největší a nejúspěšnější firmy světa se předhánějí, která z nich nabídne svým zaměstnancům v kancelářích větší komfort a zajímavější prostředí, které zároveň dokáže ulehčit práci a umožní se lépe soustředit na pracovní výkon. A ty menší se více či méně úspěšně snaží k tomuto stavu přiblížit. S tím souvisí nemalé investice do pracovních prostor, a vysoké náklady s tím spojené. Ty jsou však součástí konkurenčního boje o ty nejkvalitnější pracovníky. I přes to všechno však bývají zaměstnanci často rozptylováni a rozhodně netráví celou pracovní dobu čistě pracovními záležitostmi. Ukázalo se například, že lidé dnes tráví zhruba jednu třetinu pracovní doby v kanceláři tím, že si čtou a odpovídají na emaily, přičemž asi 30 % tohoto času stráví těmi, které nejsou ani urgentní, ani důležité (Lanctôt & Duxbury, 2017).

V případě distanční práce ale tento vliv zaměstnavatele na zaměstnance do velké míry omezen. Jeho zaměstnanci už nevykonávají práci v promyšlených místnostech mnohdy navrhovaných odborníky, nemusí mít doma nutně ergonomické židle anebo potřebnou druhou obrazovku. Pravděpodobně nemají ani místnost vyhrazenou pro práci, a tak tráví osm či více hodin denně prací v obývacím či jiném pokoji svého bytu. Někteří mají rodinu, jiní mazlíčky, a pracují tedy v jejich přítomnosti. Tedy, pracovní prostředí doma je velice rozmanité, a břemeno optimálního pracovního prostředí dopadá na zaměstnance samotné. Vrátime-li se k výše zmíněnému výzkumu Duxburyho a Lanctota (2017), tak zaměstnanci pracující z domova stráví čtením a odpovídáním na e-maily až půlku pracovní doby, což je o výrazně více, než pokud pracují v kanceláři.

Zde narážíme na další výzvu pro výzkum toho tématu, kterým je rozdíl mezi subjektivní a objektivním hodnocením zaměstnanců. Ačkoliv některé studie zmiňují, že v domácím prostředí jsou zaměstnanci více rozptylováni a hůře se soustředí, ze subjektivního hodnocení zaměstnanců v jiných průzkumech vyplývá něco jiného. Např. v průzkumu MPSV (2021) svou soustředěnost při práci z domova hodnotilo jako spíše horší nebo výrazně horší přibližně 20 % zaměstnanců a přibližně 30 % nepociťovali změnu. Necelá polovina pak považuje svoje soustředění při práci z domova za lepší nebo výrazně lepší. Nelze tedy dělat jednoznačné závěry, zda teleworking pomáhá zaměstnancům se soustředit či naopak. Je zde příliš mnoho proměnných, jako např. domácí prostředí, přítomnost nebo nepřítomnost dětí či jiných členů domácnosti, ale hlavně také charakter práce. Rozhodně se však jedná o jeden z faktorů, na který je ze strany zaměstnanců vhodné se zaměřit.

Při práci z domova může být o dost náročnější najít si dostatečný čas a prostor, a zároveň nebýt rušen a rozptýlován. Právě rozptýlení je vnímáno jako velký problém, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Bylo například zjištěno, že pokud je člověk při plnění nějakého úkolu vyrušen, trvá to v průměru 23 minut a 15 vteřin, než je pracovník schopen se zase vrátit k původnímu úkolu (Mark & Iqbal, 2015). Následující tabulka vyjmenovává nejčastější narušitele soustředění při práci z domova.

**Tabulka 2: Nejčastější zdroje rozptýlení od práce**

| Zdroj rozptýlení          | Zaměstnanci (v %) |
|---------------------------|-------------------|
| Rodina a děti             | 29,22             |
| Sociální sítě             | 22,73             |
| Čtení novin               | 21,73             |
| Soukromé telefonní hovory | 10,39             |
| Práce v domácnosti        | 9,09              |
| Domácí mazlíčci           | 3,89              |
| Hraní her                 | 3,25              |

*Zdroj: (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021)*

Z tabulky je evidentní, že největším zdrojem rozptýlení je rodina a děti a sociální média jako je Facebook, Instagram, Twitter apod. Pokud se na tyto výsledky podíváme jako na celek, vidíme, že největším problémem je velice nejasná hranice mezi soukromým a pracovním životem. Oddělení pracovního a osobního života v domácím prostředí je velice náročné a vyžaduje velkou dávku sebe disciplíny, i pokud pracovník žije sám. V případě, že žije s partnerem, který též pracuje distančně, nebo ještě navíc s dětmi na distanční výuce, je to velice těžké. V závislosti na domácích podmínkách někdy téměř nemožné.

Za největší překážku pro efektivní práci z domova považovali zaměstnanci zavřené školy. Pokud práce z domova představuje výzvu pro dospělé jedince, pak pro děti zejména v nižších stupních základní školy distanční vzdělávání představuje skutečně překážku. A tu někdy potřebují zvládnout ve spolupráci s rodiči, kteří se pak nemohou plně věnovat svému zaměstnání, když je to zrovna potřeba. Dlouhodobé zavření škol způsobilo mnoho komplikací pro všechny rodiny, a to nejen v otázkách zaměstnání. (Petříček, 2020)

V souvislosti s tím je třeba podotknout, že právě v České republice byly školy zavřené kvůli pandemii Covid-19 nejdéle v celé Evropě, tedy podstatnou část jara i podzimu 2020 (Rokos & Juna 2021). Ačkoliv je

samozřejmě primárním cílem poskytnout dětem co nejlepší vzdělání, čemuž současný stav distanční výuky v Česku absolutně nevyhovuje, je potřeba brát v potaz také to, jaký vliv má distanční výuka dětí na psychickou kondici celé rodiny, tedy i všech zaměstnanců. Podle průzkumu MPSV (2021) představovaly zavřené mateřské a základní školy zásadní komplikaci při výkonu práce pro přibližně 45 % žen a pro stejný podíl žen šlo o částečnou komplikaci. U mužů se jednalo o zásadní nebo částečnou komplikaci pro 70 % respondentů. Je tedy navíc vidět, že břímě distanční výuky dopadalo více na ženy než na muže.

Problémy, které vyplývají z nedostatečného soukromí na práci, je omezením, které se z krátkodobého a střednědobého hlediska řeší obtížně. Zejména pak, pokud se jedná o přítomnost dětí a dalších členů domácnosti. Z dlouhodobého hlediska by bylo možné očekávat, že dojde k lepšímu přizpůsobení zaměstnanců, například změnou bydlení a podobně. Na druhou stranu trendy v dostupnosti kvalitního a dostatečného bydlení v Evropě a na světě obecně, toto řešení mohou znemožnit. (Morikawa, 2020)

## 2.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je poměrně široký pojem, zejména pak v případě teleworkingu a do velké míry souvisí i se soustředěností, které jsou zaměstnanci schopni při práci dosáhnout. Pracovní prostředí je v případě teleworkingu ovlivnitelné zaměstnavatelem jen částečně. Jednak prostřednictvím ICT, které má zaměstnanec k dispozici, a dále také skrz kulturu práce, která v dané organizaci převládá. Dopady těchto dvou faktorů budou detailněji popsány ve čtvrté kapitole, který se věnuje distanční práci z pohledu zaměstnavatelů.

Dalším sada faktorů ovlivňujících pracovní prostředí je při teleworkingu zcela závislá na zaměstnancích a jejich životních situacích. Proto neméně důležitým činitelem, který má vliv na efektivní a pohodlnou práci z domova, je prostředí, které mají zaměstnanci k dispozici přímo ve svém bydlišti. Tedy kde a v jakou dobu zaměstnanec pracuje, co ho vyrušuje, za jakých podmínek se mu pracuje lépe nebo hůře.

Zaměstnanci mohou v domácím prostředí postrádat například druhý monitor, který zjednodušuje a urychluje různé analytické ale i další činnosti. Dále jsou možné problémy například s chybějící nebo odlišnou klávesnicí, která může zpočátku také komplikovat výkon práce. Problémy tohoto charakteru však mohou vymizet časem samy (zaměstnanci se časem naučí pracovat se softwarem díky zkušenostem) anebo je lze jednoduše vyřešit i za cenu dodatečných jednorázových nákladů, např. zakoupením druhého



monitoru. Každopádně je více než vhodné, aby měli zaměstnanci k dispozici nejen tréninkové materiály, které jim dopomohou nastavit si správně pracovní prostředí<sup>3</sup>

Z dlouhodobého hlediska pak pracovní prostředí ovlivňuje též bydliště pracovníků. Zejména pak ve větších městech, kde jsou ceny nemovitostí i jejich pronájmů vysoké a poměrně stabilně rostou, se může jednat o problém. Zaměstnanci, zejména pak pokud mají vícečlennou domácnost, mohou z dlouhodobějšího hlediska změnit bydliště na větší. Problémem je, že všechny nebo naprostá většina těchto dodatečných nákladů dopadá jen na pracovníky, nikoliv na jejich zaměstnavatele. Dodatečné náklady zaměstnanců mohou být někdy opravdu vysoké a do určité míry i skryté. K tomuto se však vrátíme ještě v páté kapitole.

## 2.5 Motivace

Přestože v českém průzkumu MPSV (2021) hodnotí zaměstnanci práci z domova převážně pozitivně, není tomu tak, pokud hovoříme o motivaci k práci. Z pohledu zaměstnanců. Přesto se však nejedná vyloženě o negativní hodnocení. Přibližně 31 % dotázaných hodnotilo svou motivaci k práci po pandemii hůře než před jejím propuknutím. (MPSV, 2021)

V roce 2020 se v podstatě ze dne na den ocitly miliony zaměstnanců v situaci, kdy je jejich práce zcela závislá na elektronice, internetovém připojení a aplikacích jako Google Hangouts, Microsoft Teams nebo Zoom a Skype. Někteří dokonce i poprvé v životě. Průzkumy ukazují, že nejen, že je velice náročně udržet zaměstnance v tomto režimu práce motivované, ale také, že se to často dost dobře nedaří. Např. se ukázalo, že 56 % amerických pracovníků má pocit, že jejich nápady a názory jsou vyslyšeny méně během schůzek na dálku než při osobních schůzkách. (Ronander, 2020)

Ať už cítí zaměstnanci pokles motivace z jakéhokoliv důvodu, měli by mít možnost se kdykoliv obrátit na zodpovědnou osobu pověřenou zaměstnavatelem a toto řešit. Existuje mnoho způsobů, jak takové situace řešit, ale jim i předejít. Jak motivovat zaměstnance ze strany vedoucích týmu je hlouběji diskutováno ve třetí kapitole.

---

<sup>3</sup> V České republice bývá toto téma součástí školení bezpečnosti práce. Toto školení je často zaměstnanci, tak zaměstnavateli považováno jen za jakousi formalitu, a je vhodné se tématem zabývat i při jiných příležitostech.

## 2.6 Sociální izolace a duševní kondice

Práce z domova představuje mimo jiné také v nulový osobní kontakt se spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými. Komunikace pak probíhá prostřednictvím e-mailu, chatovacích aplikací jako je Skype, Teams apod., anebo prostřednictvím telefonátů či videohovorů. Sociální izolace tedy vyplývá už ze samotné podstaty práce na dálku, a tento fenomén se objevoval dávno před tím, než nastala globální pandemie v roce 2020. Navíc, omezení osobního kontaktu bylo v minulosti nařízeno již mnohokrát jako součást opatření proti rozšiřování nakažlivých nemocí. Například při propuknutí viru H1N1 v USA v roce 2009 anebo při pandemii chřipky v letech 2018-2019. Je však pravda, že situace, kterou nastolila pandemie Covid-19, je do velké míry odlišná, a to hlavně svou dlouhodobostí. Už dnes se zcela seriózně vedou debaty o tom, že návrat do normálního režimu, který následoval právě třeba po vyhasnutí rizik z viru H1N1, se tentokrát konat nebude. Tedy pandemie Covid-19 podle mnohých nastolila zcela nový standard, ve kterém se teď bude žít.

Omezování osobního kontaktu<sup>4</sup> může být z hlediska jednotlivce vnímáno velmi individuálně. Člověk je tvor společenský a společnost je jednou ze základních potřeb jednotlivce. Omezení této potřeby je však některými lidmi snášeno lépe než jinými. Kromě samotné povahy zaměstnanců je schopnost dobře snášet společenskou izolaci dána také vnějšími faktory, mezi které patří např. dobrovolnost tohoto odloučení, načasování, životní okolnosti, charakter práce, ale samozřejmě i délka izolace. Studie Beno a kol. (2021) zjistila, že zaměstnanci mohou sociální izolaci dobře tolerovat přibližně dva měsíce.

Přestože zaměstnanci hodnotí práci z domova, pokud je jim umožněna, převážně pozitivně, jsou si také vědomi, že některým stránkám jejich života dlouhodobá práce z domova příliš neprospívá. Podle průzkumu MPSV (2021) má práce z domova velice nebo spíše pozitivní vliv na duševní zdraví, fyzické zdraví a rodinný život pro více než 55 % dotázaných. Pro další necelou třetinu pak místo výkonu zaměstnání (ve smyslu pracoviště vs. jiná lokace) nemá na tyto dvě stránky jejich života významný vliv. Je důležité však mít na paměti, že zbývá dalších 15-20 % dotázaných, kteří soudí, že práce na dálku má na tyto tři aspekty jejich život spíše negativní nebo velice negativní vliv. Celých 40 % pracovníků pak vnímá svůj společenský život jako celek při práci z domova spíše nebo velice negativně.

---

<sup>4</sup> V angličtině tzv. social-distancing.

Selský rozum říká, že takové výsledky nejsou nijak překvapivé, a nabízí se rovnou domněnka, že zaměstnanci si na tento režim musejí zvyknout. Zajímavé však je, že tyto charakteristiky jsou v průzkumu hodnoceny hůře ve srovnání s rokem předchozím. Lze se domnívat, že snášenlivost společenské izolace je přímo úměrná její délce. Odpovědí nejen na problém se společenskou izolací, ale i další výše zmíněné problémy, může být dobrovolnost distanční práce. Jinými slovy, zaměstnanec by měl znát své vlastní společenské potřeby velmi dobře, a na základě těchto potřeb by měl teleworking využívat více nebo méně.

## 2.7 Technologie a úroveň práce s technologiemi

Problémy s internetem nebo technologiemi se ukazují jako jedna z nejčastějších překážek v práci pro zaměstnance pracující na dálku. V jednom průzkumu šlo dokonce o druhou nejzmiňovanější příčinu, kdy tuto překážku zmiňovala skoro třetina zaměstnanců. Navíc, asi třetina amerických zaměstnanců se necítí dostatečně technologicky vybavena, aby jejich pracovních schůzky na dálku probíhali stejně dobře, jako při osobním kontaktu např. v kanceláři. (Ronander, 2020)

Břímě řešení tohoto problému leží primárně na ramenou zaměstnavatelů, kteří musí v každém případě soustavně hledat nejlepší ICT řešení, aby jejich zaměstnanci mohli pracovat efektivně odkudkoliv. Dalším způsobem, jak vliv ICT na výkonnost a spokojenost pracovníků vylepšit, je jejich soustavné vzdělávání. Je nutné, aby toto vzdělávání bylo zaměstnancům umožněno a nabízeno, neboť trh s ICT se neustále velmi rychle vyvíjí. Firmy potřebují vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří tyto technologie dokážou bez problémů ovládat. Zároveň je však také potřeba, aby zaměstnanci byli ochotni se v tomto směru vzdělávat a investovali do něj svůj čas, a případně též finanční prostředky. Díky tomu budou schopni nejen efektivně pracovat z domova, ale zároveň si udrží svou hodnotu na trhu práce. Řešení tohoto problému z dlouhodobějšího hlediska pak závisí na politických představitelích, kteří by měli zajistit, aby vzdělávání dalších generací pracovníků nezaostávalo za exponenciálním růstem technologií.

### 3 Distanční práce z pohledu vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci mají zcela nenahraditelnou roli a jsou v zásadě spojujícím článkem mezi zaměstnavatelem a řadovými zaměstnanci. Podílejí se na tvorbě firemních procesů a jejich dodržování a kontrole, výběru, zaškolování a ohodnocování zaměstnanců, a tím i na spokojenosti, na složení svého týmu a jeho úspěšnosti i úspěšnosti jeho členů. Z agregovaného hlediska pak vedoucí pracovníci přispívají k tvorbě firemní kultury a také celkové úspěšnosti společnosti, pro kterou pracují, i jejích klientů. Zda vedoucí pracovník k těmto aspektům přispívá spíše negativně nebo pozitivně, se odvíjí od kvality jeho manažerských schopností a zkušeností.

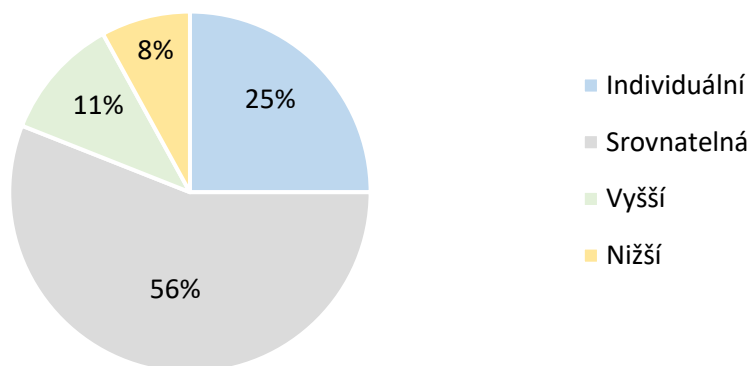
#### 3.1 Výhody, překážky a výzvy distanční práce z pohledu vedoucích pracovníků

Postupem času více a více vedoucích pracovníků funguje v tzv. virtuálních týmech, které pracují v podstatě výhradně na dálku. Ale stále více standardních týmů využívá možnosti práce na dálku, a v posledních dvou letech vlivem okolností samozřejmě ještě více. O to intenzivněji jsou kladeny požadavky na to, aby se manažeři a vedoucí týmů přizpůsobili novým podmínkám, ve kterých jejich týmy fungují. To je pro týmové lídry zcela nezbytné pro udržení jejich hodnoty a úspěšnosti v rámci zaměstnávající organizace, i na trhu práce. Pokud vedoucí týmu nezvládá vést tým v distančním režimu, dříve nebo později se to projeví nejen na výkonu a kvalitě výstupů tohoto týmu, ale i na motivaci, frustraci a jejích členů. V této kapitole se tedy podíváme na to, jaká specifika z režimu distančního řízení vyplývají pro samotné vedoucí týmů.

Výhody, které v rámci z práce z domova či na dálku vyplývají pro řadové zaměstnance, samozřejmě platí i pro vedoucí pracovníky. Přesto ale mají vedoucí pracovníci ve vztahu se zaměstnavatelem odlišné postavení než řadoví zaměstnanci. Požadavek ze strany majitelů společností na maximální udržení výkonnosti pracovních týmů, a zároveň potřeba intenzivní organizace práce ze strany podřízených, kteří byli v mnoha případech náhle nuceni pracovat na dálku, mohou na tyto pracovníky vyvolat enormní tlak. Pandemie COVID-19 připravila mnoho příležitostí na zkoumání toho, jakým způsobem se s masivním a rychlým přechodem na distanční režim změní vnímání práce z hlediska zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

Na následujícím grafu je znázorněno hodnocení výkonnosti zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků českých organizací státní správy a místní samosprávy. Více než polovina vedoucích pracovníků považuje výkonnost svých podřízených při práci na dálku za srovnatelnou a přibližně desetina dokonce za vyšší. Čtvrtina vedoucích pracovníků pak považuje rozdíly za natolik individuální, že je nelze hodnotit jednoznačně.

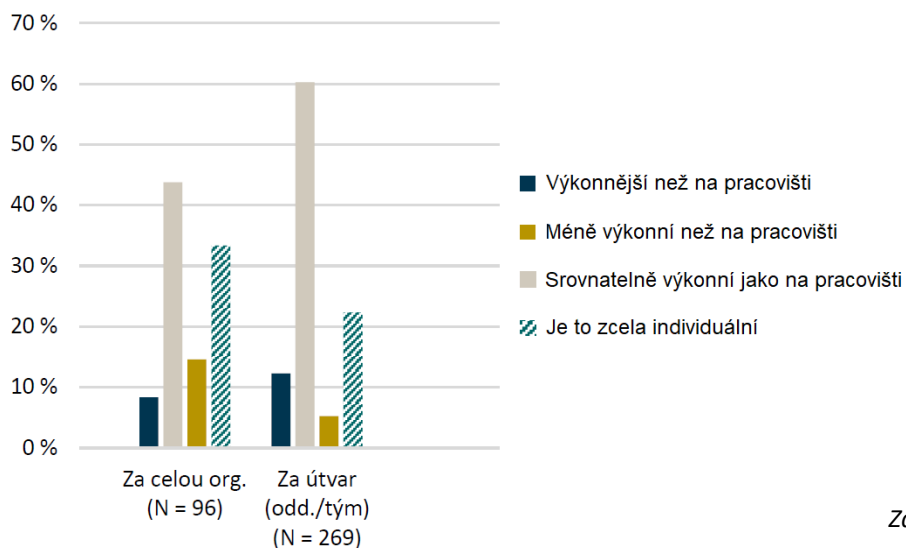
**Graf 5: Změna výkonnosti zaměstnanců při práci z domova ve srovnání s prací z kanceláře z pohledu vedoucích pracovníků**



Zdroj: (MPSV, 2021)

Zajímavé je, že pozitivnější odpovědi v tomto směru udávali vedoucí pracovníci, kteří mají na starosti spíše menší týmy. Naopak ti vedoucí pracovníci, kteří odpovídali za větší týmy nebo dokonce celou organizaci, byli s výkonností zaměstnanců méně spokojeni. To ukazuje také následující graf.

**Graf 6: Srovnání výkonnosti zaměstnanců na pracovišti a při práci z domova**



Zdroj: (MPSV, 2021)

Odlišnost v subjektivním vnímání těchto dvou skupin vedoucích pracovníků je zajímavá, nicméně můžeme jen hádat, čím jsou rozdíly v tomto vnímání dány. Je možné, že vedoucí menších týmů mají hlubší vztah s podřízenými, a navíc je pro ně někdy výhodné jednat ve prospěch týmu, přičemž je pro ně též snazší najít empatii pro kolegy. Naopak vysoce postavení manažeři se budou při hodnocení výkonnosti více zaměřovat na číselné údaje.

Je logické, že vést menší týmy je snazší. Dochází k užší spolupráci mezi manažerem a jeho týmem, přičemž je také snazší udržet si o těchto zaměstnancích přehled. Naopak u velkých týmů se při distančním řízení vytrácí užší vztahy, nenavazují se osobní kontakty a je obtížné mít o členech týmu přehled. Nabízí se tedy hypotéza, že při distančním řízení je výhodné více spoléhat spíše na nižší management, např. projektové manažery a vedoucí menších týmů. Už z principu je zde větší pravděpodobnost, že budou schopni navázat se svými podřízenými úzké vztahy, mít lepší přehled o práci, kterou odvádí, a zachytit případné problémy. Výše postavení manažeři se pak mohou lépe soustředit na sledování hlavních výkonnostních ukazatelů.

### 3.2 Komunikace v režimu distanční práce

Komunikace v týmu je hlavní složkou týmové spolupráce, ovlivňující chod celého týmu, jeho složení, kvalitu odvedené práce, produktivitu, ale také spokojenost zaměstnanců. Přičemž komunikace je největším zdrojem odlišností mezi spoluprací v rámci pracoviště anebo na dálku. Jsou to právě moderní technologie, které umožňují, aby se členové současných týmů nacházeli každý na druhé straně planety, a přitom byli schopni spolupracovat v reálném čase.

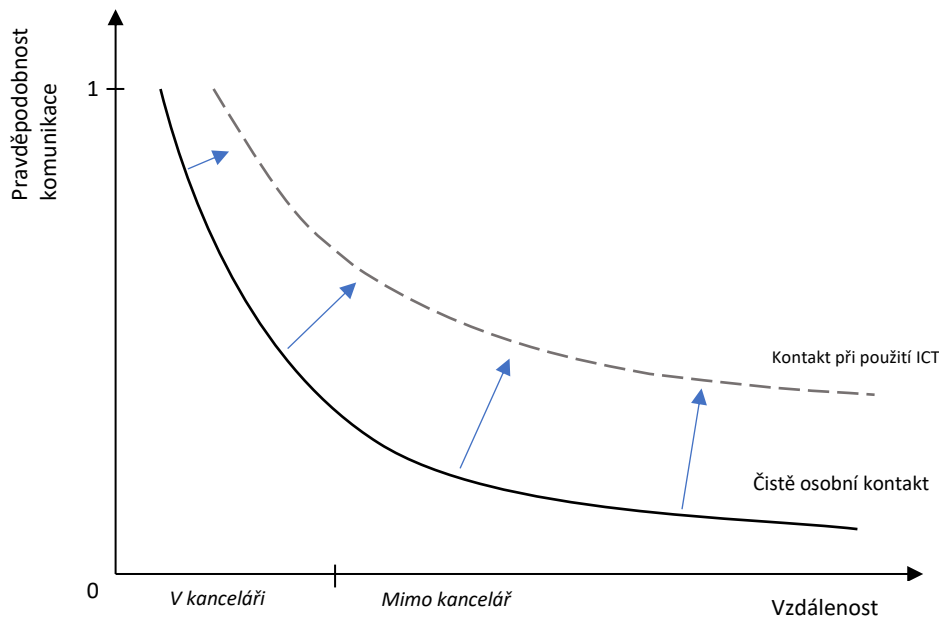
Vztah mezi vzdáleností a četností komunikace lze názorně vysvětlit s pomocí tzv. Allenovy křivky. Allenova křivka ukazuje vztah mezi komunikací v týmu a vzdáleností mezi nimi<sup>5</sup>. Na následujícím obrázku můžeme vidět Allenovu křivku a její rozšíření o ICT. Základní Allenova křivka nám říká, že pravděpodobnost, že nastane komunikace, exponenciálně klesá, pokud roste vzdálenost mezi členy týmu. Za použití ICT pak tento logaritmický vztah již neplatí, a je evidentní, že křivka je plošší. Přítomnost ICT posouvá celou křivku výše, tedy celkově zvyšuje pravděpodobnost, že ke komunikaci dojde. Zároveň však tuto křivku i zplošťuje, z čehož vyplývá, že s rostoucí vzdáleností pravděpodobnost, že komunikace nastane, neklesá tak rychle,

---

<sup>5</sup> Tento vztah byl prokázán již v roce 1977 Thomasem Allenem. Allenova křivka je původně míněna pro týmy, které se zabývají výzkumem a vývojem. Přestože je tedy její univerzální použitelnost spíše sporadická, vhodně naznačuje vztah mezi komunikací v týmu a fyzickou vzdáleností jejích členů.

jako je použití ICT. Vzdálenost tedy stále hraje roli v pravděpodobnosti, že komunikace mezi členy týmu, nicméně již ne takový jako bez použití ICT.

**Graf 7: Allanova křivka a vliv ICT na její průběh**



*Zdroj: Vlastní úprava na základě (Boutellier, 2000)*

Komunikace v rámci týmu spolupracujících na dálku je navíc zcela odlišná od toho, který se nachází ve stejné lokalitě. A v tomto směru na vedoucí pracovníky dopadá velké břemeno. O to větší, pokud se tým v takovém režimu práce ocitne ze dne na den, a všichni, včetně vedoucích pracovníků, se novému způsobu komunikace musejí přizpůsobit.

V čem je vlastně tato komunikace odlišná? V první řadě je ve srovnání s komunikací tváří v tvář omezená. Technologie není vždy schopna přenášet kontext a emoce. Absence těchto neverbálních informací v týmové komunikaci může z dlouhodobého hlediska způsobovat problémy. Jsou to právě kontextové informace, které jsou klíčem k efektivitě. V konečném důsledku může absence přenosu kontextových informací anebo jejich špatné pochopení vést ke konfliktům v týmu a potížím s koordinací týmu. Existuje prokazatelný vztah mezi tímto typem informací, konflikty v týmu a jeho výkonností. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

Jako doprovodný jev některých nedostatků komunikace na dálku se může objevit také rušivé formy komunikace. Z nedostatku osobních vodítek, která se běžně vyskytují v osobním kontaktu, může být

komunikace při teleworkingu až excesivní, zbytečně zatěžující a nadbytečná. I to může vést v konečném důsledku k neefektivitám v týmu i celém podniku. V následujících podkapitolách jsou tedy analyzována specifika komunikace v týmu spolupracujícím distančně.

### 3.2.1 Komunikace v týmu a důvěra

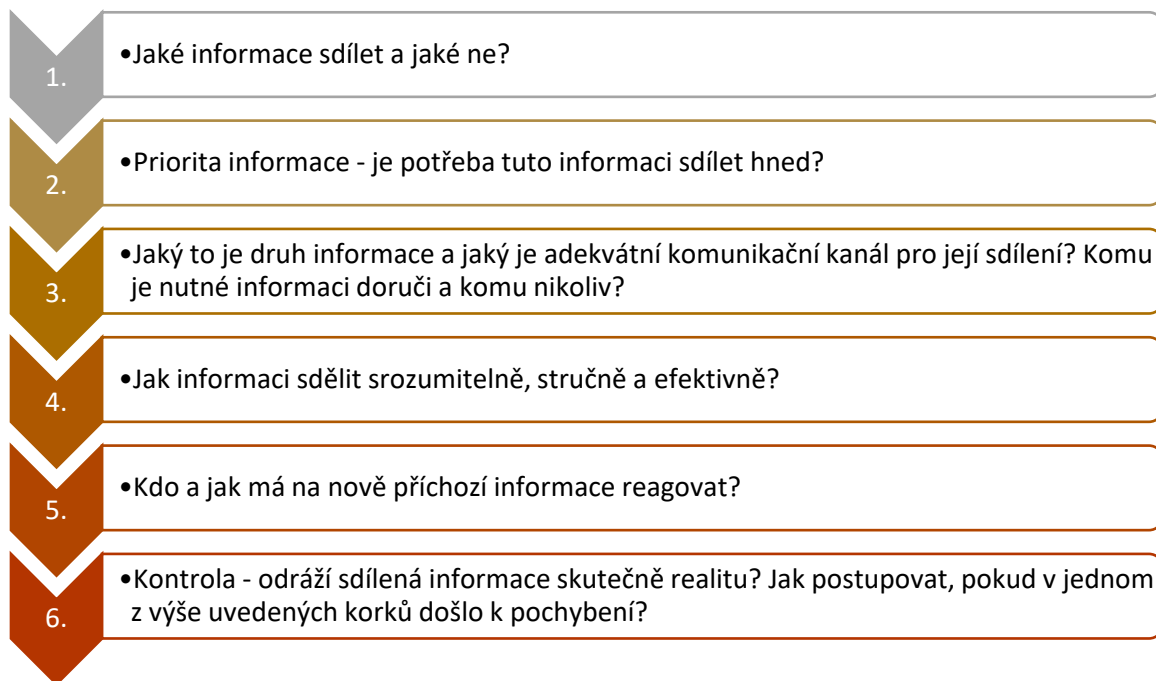
Důvěra a komunikace obecně spolu nejen úzce souvisí, ale zároveň se vzájemně ovlivňují. Pokud je ve skupině osob špatná komunikace, negativně to ovlivňuje důvěru mezi jejími členy. Pokud je komunikace chaotická anebo nekvalitní, dochází k nedorozuměním, konfliktům a často i k nesplnění dohod. To logicky ohrožuje důvěru. Zároveň, pokud mezi členy skupiny nepanuje důvěra, komunikace je též negativně ovlivněna, a to kvantitativně i kvalitativně. Jinými slovy, důvěra je základní složkou dobře fungujícího a úspěšného týmu. Schopnost vybudovat důvěru mezi jednotlivými členy týmu i týmem a jeho vedoucím je pak odrazem manažerských schopností samotného vedoucího týmu.

V týmech, jehož členové spolupracují distančně, se důvěra získává a udržuje obtížněji, než pokud tým pracuje na jednom místě. Ve virtuálním prostoru, ve kterém tyto týmy pracují, se důvěra získává prostřednictvím dobré vůle jen velice těžko, protože dobrá vůle je těžko zpozorovatelná na dálku. Co lze naopak více či méně dobře pozorovat, jsou činnosti, tj. plnění jednotlivých úkolů, ať už nařízených, anebo dobrovolných. Očekávání ohledně toho, co se bude dělat, kdy, a kdo je za to zodpovědný, pak musí být co nejvíce explicitní. Toho lze dosáhnout stanovením komunikačních norem a metodik. Každý tým by měl mít jasně stanoveny, jakým způsobem a jakým komunikačním kanálem se sdílejí určité typy informací. Součástí toho je také schopnost členů týmu rozpoznat jakou prioritu daná informace má, jakým způsobem ji sdílet a sdílet ji jasně a srozumitelně. Při absenci těchto norem mají členové týmu tendenci uplatňovat takové způsoby komunikace, které znají např. ze svého předchozího zaměstnání nebo pracovní pozice. Každý pak komunikuje svým vlastním specifickým způsobem, a tím pádem nedostatečně nebo neadekvátně sdílí informace s ostatními členy týmu. Ten je pak nesoudržný a integrace odlišných druhů činností v týmu je obtížná až nemožná. (Malhotra & Rosen, 2007)

Efektivně stanovená metodika sdílení informací dokáže všem členům odpovědět na následující otázky. Informací pak rozumějme jakékoliv sdělení, novinky, ale třeba i data a soubory, normy, pravidla, přidělené úkoly apod.



**Obrázek 1: Stanovení efektivních komunikačních norem v týmu**



*Zdroj: Vlastní tvorba na základě (Malhotra & Rosen, 2007)*

První krok z výše uvedeného schématu v rozhodování o tom, jakým způsobem komunikovat, bývá často podceňován nebo rovnou přeskačován. Cože je chyba, protože jeho dopad spočívá v předcházení informačnímu přehlcení. V době přetrvávajícího explozivního růstu ICT je informační přehlcení velký problém i v běžném životě, právě v zaměstnání anebo podnikání zejména. Každý člověk má jen omezenou kapacitu informací, které je schopen pojmout a kterým je schopen věnovat patřičnou pozornost. Komunikační normy v týmu by měly jeho členům usnadnit rozhodnutí, jaká informace žádné sdílení nepotřebuje, a která naopak ano, a tím zabránit přehlcení, hromadění balastu a s tím souvisejícímu chaosu a nedorozuměním.

Určení priority a urgentnosti sdílení informace je dalším krokem, který má podobný dosah, jako krok první. Navíc, úspěšná aplikace tohoto kroku může předejít stresovým a vypjatým situacím v týmu a jeho frustraci. Vedoucí i členové týmu by měli poznat, že pokud je tým velmi vytížen před termínem dodání nějakého výstupu, nemá smysl nyní sdílet informaci, která se netýká tohoto výstupu přímo. Například plánovaný teambuilding nebo povinné školení skutečně nemá prioritu týden před odevzdáním první verze softwaru, který tým vyvíjí, anebo dva dny před účetní závěrkou. Dalším benefitem je, že správné určení priority a načasování sdílení informace předchází duplicitnímu sdílení informací, což vede k dalšímu hromadění

balastu. Například pokud se nová informace týká nějakého tématu, které se bude rozebírat na odpolední schůzce, je potřeba ji sdílet dříve jen v případě, že by měla ovlivnit přípravu podkladů na tuto schůzku anebo její samotné uskutečnění. Pokud naopak není urgentního charakteru, bylo by zcela zbytečné ji sdílet ráno v samostatném komunikačním kanálu, pokud ji můžeme sdílet až na schůzce. Dalším příkladem pak může být například sdílení souboru dat, která jsou součástí jiného souboru dat, který bude podle plánu brzy sdílen. Jinými slovy, je zbytečné sdílet kusé informace, pokud je v oficiálně stanoveném plánu je sdílet komplexně v nejbližší době.

Dalším krokem, který by měl být v týmu pracujícím v distančním režimu standardizován, je schopnost rozpoznat druh informace a správný kanál pro její sdílení. Samozřejmě, v profesionálním světě je rozličné množství informací, a nelze stanovit obecný postup nebo rozdělení. Lze však říct, že každý člen týmu by měl poznat, zda informaci nebo dokument, které chce sdílet, je vhodnější poslat e-mailem, v chatu, telefonicky či nahrát na společné datové úložiště. S tím souvisí i schopnost rozpoznat, pro koho je tato informace relevantní a pro koho ne, případně ke komu by se informace dostat neměla vůbec (např. není vhodné ani přínosné, aby klient věděl vše, co řeší tým, který mu dodává určitý produkt nebo službu).

V době, kdy je informační přehlcení zcela běžné, je důležité pěstovat si také schopnost komunikovat jasně, srozumitelně a stručně. Zásady efektivní komunikace v teorii by měly být známy každému členovi týmu, a jejich osvojování a zlepšování pak každodenní praxí. A pro vedoucí týmu to pak platí dvojnásob. Mezi tyto zásady patří např. snaha šetřit čas adresáta, tedy omezení nedůležitých informací a tzv. „omáček“ ve sdělení. Pokud osoba sdílí nějakou informaci, je důležité uvést záměr tohoto sdělení a pak schopnost formulovat informaci srozumitelně. To znamená jednoduše a navíc tak, aby byla maximálně vyloučena možnost nepochopení nebo její desinterpretace. Zároveň je vhodné též uvést, jaké jednání se od adresáta očekává a jestli je očekávána odpověď. Při efektivní komunikaci se ale také dbá na to, aby působila pozitivně, nevytvářela půdu pro vznik konfliktů, nedorozumění či zbytečně negativních pocitů. Při efektivní komunikaci je absolutně nezbytné mít své vlastní emoce plně pod kontrolou, a zároveň zbytečné emoce nevyvolávat. Při sdílení špatných zpráv je vhodnější klást důraz na řešení problém a prevenci jeho vzniku do budoucna než na to, kdo ho způsobil. A tak dále.

Jakmile je informace sdílena, adresát i odesílatel mají při efektivně stanovených komunikačních normách představu to tom, kdo a jak by měl na tyto zprávy reagovat. Dobrým příkladem může být třeba email. Pokud vedoucí týmu posílá report o výsledcích práce tým u svému nadřízenému (mimo vlastní tým),

a samotní členové týmu jsou uvedeni v kopii, neočekává se od členů týmu žádná reakce. A pokud, tak jen interně. Naopak, pokud by některý z členů týmu na takový email reagoval jinak než interně, a sdílel například nesouhlas, lze tento postup považovat nejen za nevhodný, ale též neefektivní.

Kontrola by měla být nedílnou součástí každé firemní i týmové metody nebo procesu, tedy i komunikačních norem. Tento úkol však leží převážně na bedrech týmového lídra, který by měl monitorovat způsoby a podoby, jakými jsou jednotlivé druhy komunikace sdíleny, ověřovat jejich efektivitu a v případě chyb správně zasáhnout. A protože každý tým i jeho náplň práce se v čase vyvíjí, stejně jako jeho členové, je potřeba tyto normy upravovat a přizpůsobovat aktuální situaci tak, aby jejich platnost komunikaci zjednodušovala a ulehčovala a zefektivňovala. A tím pádem prohlubovala důvěru v týmu.

Součástí kontroly je také ověřovat, zda sdílená informace odpovídá skutečnosti. Týmový lídr by se měl vždy ujistovat, zda nedošlo k desinterpretaci již na samém počátku, zda sdílená informace nebo soubor informací odpovídá pravdě a realitě. A to nejen pokud jde např. o sdílení novinek či nových dat, ale také při delegaci pracovních úkolů, povinností a zodpovědnosti. Jiným slovy, samozřejmě je vždy nezbytné, aby komunikovaná informace odpovídala realitě. Tomu výše uvedený postup výrazně napomáhá, a proto přispívá k prohlubování důvěry v týmu. Jinými slovy, nejrychlejší cesta k vytvoření důvěry v týmu vede přes férové jednání a plnění slibů. (Malhotra & Rosen, 2007)

Samozřejmě, kromě komunikace samotné mají na důvěru vliv i další faktory. Jedním z těch nejdůležitějších je kontrola v týmu a to, jak tým spolupracuje (mimo komunikaci jako takovou). Tyto faktory budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

### 3.2.2 Komunikace v týmu a diverzita

Týmy, jehož členové se nacházejí v geograficky a kulturně odlišných lokalitách jsou vystaveny většímu riziku problémů při vytváření týmové soudružnosti. Hlavním zdrojem těchto problémů bývá skutečnost, že vlivem kulturních odlišností může docházet k nedorozumění v komunikaci, konfliktům a ohrožení důvěry. Členové tradičních týmů, kteří spolupracují z jednoho pracoviště, se mohou dobře poznat osobně, ať už při obědě, odpolední kávě, rychlém rozhovoru ve výtahu, anebo na firemním večírku. To však není možné v týmech, které pracují výhradně virtuálně, anebo pokud osobnímu setkávání brání okolnosti jako je globální pandemie Covid-19. Pokud se kolegové lépe znají, více si rozumějí, ale také důvěřují. Jak pomocí vhodných komunikačních zvyklostí budovat důvěru v týmu bylo již zmíněno. U týmů s vyšší kulturní

diverzitou však hrají roli také další faktory. Předcházet takovým dorozuměním jde tak, že individuální odlišnosti členů týmu jsou vnímány pozitivně. Individuální v takových týmech by měla být podporována snahou jí porozumět a pochopit, ale i oceňovat.

Vhodným nástrojem k tomu může být založení jakéhosi elektronického adresáře, který umožní lépe poznat jednotlivé členy týmu. V praxi by se však mělo jednat o jeden z prvních okamžiků, kdy členové virtuálního týmu poznají své nové kolegy. Takový adresář obsahuje nejen seznam členů týmu, ale také jejich fotografie, informace o jejich původu (pokud je chtějí sdílet), pracovních zkušenostech, vzdělání, specializaci či funkci v týmu. Takový adresář by měl být umístěn na sdíleném úložišti viditelně a tak, aby byl vždy k dispozici. Díky tomu, že o každém členovi týmu jsou známy všechny výše zmíněné charakteristiky, je dobře budována důvěra založená na kompetenci členů týmu. (Malhotra & Rosen, 2007)

Další osvědčenou praxí úspěšných týmových lídrů v distančním režimu je vytváření tzv. sub-týmů. Členové týmu jsou takto rozděleny např. do dvojic a je jim přidělen určitý úkol ke spolupráci. Takto mohou kolegové navzájem poznat své pracovní návyky a styl řešení pracovních úkolů. Pokud se navíc tyto sub-týmy pravidelně proměňují v čase (tedy rotují), opět dochází nejen k prohloubení důvěry v týmu, ale hlavně ke zkvalitnění spolupráce mezi jednotlivými členy týmů na mnoha úrovních. Ve větších týmech nebo v týmech, které pracují z jednoho místa, se obvykle spolupráce odehrává zejména na společných schůzkách. Nicméně, v rámci sub-týmů se lépe efektivně využívá čas mezi těmito schůzkami, přičemž členové sub-týmu mohou v individuálních komunikačních vláknech probírat nápady na řešení pracovních úkolů mnohem efektivněji. Zároveň to umožňuje, aby si členové týmů z odlišnými návyky určili lépe svůj pracovní rytmus i tempo a tím pak byli schopni se na řešení problému podílet efektivněji.

### 3.3 Motivace členů týmu v režimu distanční práce

Tématu motivace jsme se již dotkli v kapitole věnované zaměstnancům. Jak bylo zmíněno, podpora vedoucích pracovníků hraje nezastupitelnou roli při snaze udržet členy týmu motivované, a proto se motivaci budeme věnovat také v této kapitole, a to z pohledu týmových lídrů. Pokud je motivace nedostatečná nebo nahodilá a podpora spolupráce je malá, dochází v týmu ke stagnaci a frustraci (Dávideková & Hvorecký, 2017).

V první řadě je pro udržení uspokojivé motivace v týmu nutné nastavit určitý vyšší cíl nad rámec každodenní náplně práce. V tomto směru je vhodné zvolit určitý kvalitativní či kvantitativní cíl, který bude

fungovat spíše jako směrový ukazatel než jako cílová páska. To platí jak pro jednotlivce ve smyslu kariérního postupu nebo profesního rozvoje, tak i pro tým jako celek stanovením určité vize, která je jasná, a hlavně snadno uchopitelná. Maximalizace účelu je mnohem důležitější než maximalizace zisku. Stačí se podívat například na Hawthorneův efekt, což je označení pro skutečnost, že statisticky je pro většinu členů týmu důležitější emoční odměna než materiální kompenzace. (Ball, 2020)

Aby se zaměstnanci skutečně chtěli aktivně podílet na chodu i rozvoje týmu, musí hlavně věřit, že z něj mají osobní prospěch. K tomu slouží např. virtuální schůzky, na nichž jsou úspěšní členové týmu „veřejně“ odměněni. Další možností je čas od času uspořádat virtuální neformální večírek, kde vedoucí týmu zaměří svou pozornost na ocenění kvality práce týmu, může připojit např. nějaké dárky pro všechny členy týmu a oslaví se týmový nebo individuální úspěch. Pokud kromě vedoucího týmu spadají zaměstnanci organizačně pod dalšího manažera, je důležité tomuto manažerovi pravidelně dávat dobrou kvalitní zpětnou vazbu. (Malhotra & Rosen, 2007)

Důležitým benefitem pro zaměstnance, který může být velmi dobrým zdrojem motivace, je i osobní a profesionální intelektuální růst. Zaměstnanci by měli mít možnost se vzdělávat nejen v oblastech, které úzce souvisí s jejich rolí v týmu, ale také v oblastech, které je prostě zajímají. To jim umožňuje rozšiřovat i měnit jejich specializaci v průběhu času, což napomáhá předcházet případné frustraci ze stereotypní náplně práce či syndromu vyhoření. Samozřejmě, benefity jsou oboustranné. Pokud zaměstnavatel investuje finance a týmový vedoucí čas do svých podřízených, v čase se zvyšuje jejich kvalita a tím pádem i úspěšnost týmu, případně celé společnosti.

V současnosti je trend přivádět do pracovního prostředí více uvolněné a neformální atmosféry. Ostatně pohodové pracovní prostředí a kvalitní pracovní vztahy jsou samozřejmě jedním z největších determinantů spokojenosti zaměstnanců, a také jedním ze zdrojů motivace. Manažer by měl pěstovat dobré vztahy mezi kolegy, a zároveň vytvářet příležitosti, kde se tyto vztahy budují, i mimo pracoviště. Velice nápomocná je v tomto směru neformální schůzka mimo pracovní dobu (team-building), a to jak virtuálně, tak hlavně osobně, pokud to okolnosti umožňují.

### 3.4 Týmová spolupráce v režimu distanční práce

Z hlediska efektivity a úspěšnosti je obecně nejvýhodnější, když se tým nachází v jedné místnosti. (Battiston, 2017). To však nemění nic na tom, že prospěšnost, které by bylo jen velmi obtížné obsadit zaměstnanci ze stejné geografické oblasti. Proto je potřeba pečlivě volit, jaký druh spolupráce bude pro daný projekt nebo tým zvolen. V současnosti však již dávno neplatí, že by fyzická vzdálenost bránila jednotlivým členům týmu ve spolupráci. Díky virtuálním nástrojům je možné propojit jednotlivce i celé skupiny v reálném čase a umožnit jim tak spolupráci po celém světě. To však neznamená, že to funguje perfektně. Např. průzkum MPSV (2021) ukázal, že týmová spolupráce je jedním z několika aspektů, kterou zaměstnanci vnímají jako znatelně horší při distanční práci.

Chod týmu obecně by měl být přizpůsoben jeho charakteru a jednotlivým specializacím každého z jeho členů. V dnešní době je již zcela běžné, že v týmu má každý člen jinou specializaci, zejména v oblastech výzkumu a vývoje. Ale i týmy, v nichž většina členů má stejnou pracovní náplň, bývá práce rozdělena do určitých portfolií. Pokud tým spolupracuje na stejném místě, nebývá až tak obtížné se ujistit, který člen týmu má co na starosti, a pak se na něj obrátit. V případě virtuálního týmu to však není tak snadné. Pro tyto účely je vhodné, aby měl tým k dispozici virtuální „rozcestník“, který nabízí přehled o specializacích a zkušenostech jednotlivých členů týmu, a také o jejich pracovní náplni či portofoliu apod. Zároveň je to dobrý způsob, jak prokázat kompetenci jednotlivých členů týmu a tím prohlubovat důvěru.

#### 3.4.1 Týmové schůzky v režimu distanční práce

Častou výhradou práce na dálku bývá charakter virtuálních schůzek. Je pravda, že bez osobního kontaktu s ostatními účastníky je někdy obtížné konat např. brainstorming, neboť není snadné odhadnout, nakolik danému nápadu kdo důvěřuje. Přestože tedy virtuální schůzky nemusí být tak efektivní, jako ty osobní, ukazuje se, že pravidelné celotýmové audiovizuální konference jsou pro týmy v distančním režimu velice důležité. A to i v případě, že jsou jednotlivé pracovní úkoly pak přiřazovány individuálně. Pomocí virtuálních schůzek je možné členy týmu zapojovat do práce tak, aby to vyhovovalo oběma stranám, udržovat je v obraze a získávat rychle a efektivně zpětnou vazbu. Umožňují členům týmu se vzájemně sladit a pokud jsou správně vedené, mohou prohloubit kvalitní spolupráci prohlubováním důvěry mezi členy týmu a jejich vedoucími. Při zdůraznění postupu společné práce a vyšších cílů projektu či vize společnosti mohou dobře přispívat i ke zlepšování výkonu a motivaci.

Pojďme se tedy zaměřit na to, jak by měla taková efektivní virtuální schůzka vypadat. Na následujícím schématu jsou zásady, jak takové schůzky dosáhnout, včetně přípravy takové schůzky až po dobu mezi jednotlivými meetingy.

**Tabulka 3: Zásady pro přípravu a uskutečnění efektivní virtuální schůzky**

|                        |                                     |   |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>Před schůzkou</b>   | Identifikace možných rozporů        | Před stanovením agendy zahájit virtuální diskusi na vybraná témata a identifikovat případné rozpory                                 |
|                        | Stanovení pokroku                   | Zveřejnění pracovního pokroku jednotlivých členů prostřednictvím předem daného konceptu   |
|                        | Kontrola plánu projektu             | Porovnání dosaženého pokroku členů týmů s časovými osami projektů nebo jinými plány či ukazateli                                    |
|                        | Stanovení programu schůzky          | Jasný, přesný a pevně stanovený program schůzky, a to včetně časových dotací  |
| <b>Začátek schůzky</b> | Osobní a neformální debata          | Důraz na zájem o příběhy z osobního života, jako jsou nějaké aktuální příběhy, koníčky a pod. s cílem stmelit tým.                  |
| <b>Průběh schůzky</b>  | Udržet si pozornost všech účastníků | Pravidelné vtahování účastníků do probíhající diskuse, např. pomocí pravidelného dotazování či virtuálního dotazníku apod.          |
|                        | Ověřování si spokojenosti           | Účastníci by měli mít možnost vyjádřit se k problému nebo jeho řešení, a to včetně jeho relevantnosti.                              |
| <b>Konec schůzky</b>   | Akční plán                          | Utvořit seznam činností, které je potřeba dokončit k tomu, aby se projekt nebo tým posunul do další fáze či dosáhl lepších výsledků |
|                        | Zápis ze schůzky                    | Tvorba tzv. meeting-minutes neboli shrnutí nejzásadnějších bodů a výsledků diskuse  |
|                        | Zpětná vazba a diskuse              | Umožnit všem účastníkům se vyjádřit k jakémukoli diskutovanému tématu nebo názory na navrhované řešení.                             |
| <b>Po schůzce</b>      | Zveřejnění výstupů schůzky          | Zveřejnění akčního plánu a zápisu ze schůzky na sdíleném týmovém úložišti   |
|                        | Průběžná kontrola                   | Zajistit, aby se členové týmu cítili jeho součástí i mimo tým a aktivně se podíleli na plnění akčního plánu                         |

**Zdroj: Vlastní tvorba na základě (Malhotra & Rosen, 2007)**

### 3.5 Delegace pracovních úkolů

Vedoucí týmu by se měl vždy soustředit na nastavení určité laťky výstupů a chování, které od svého týmu očekává. Protože komunikace v režimu distanční práce má určité limity, je důležité jí věnovat pozornost zejména při delegaci pracovních úkolů. Bez osobního kontaktu je nezbytné pečlivě sledovat, že pracovní úkoly a priority jsou sdělovány jasně a srozumitelně, a to všem členům týmu bez výjimky. Neméně důležité je také si tuto jasnost a srozumitelnost ověřovat. Pravidla pro jasnu a srozumitelnou komunikaci už byla nastíněna v předchozích podkapitolách, a týkají se mimo jiné také očekávaného chování členů týmu, týmových výsledků, ale také měřítek výkonnosti, které se vážou na jeho jednotlivé členy. To se týká zejména každodenních úkolů a běžné komunikace.

Výše uvedené platí má velkou váhu v každodenním pracovním životě a pravděpodobně ani nemá význam, pokud tyto principy na každodenní bázi uplatňovány nejsou. Pokud ale tým není zvyklý pracovat v distančním režimu, ale octne se v něm ze dne na den, je vhodné tuto situaci zvládat dočasně v určitém „krizovém“ nastavení. Vedoucí týmu by měl v takovém případě být hlavně dosažitelný a přítomný. Jeho viditelnost pomáhá rozptýlit nejistotu a úzkost z nové situace. Další důležitý faktor je (jak jinak než) komunikace. Vedoucí týmu by měl komunikovat často, sdílet novinky, plány a jejich aktualizace, přičemž by měl fungovat spíše jako součást týmu, než někdo, kdo stojí nad ním. Komunikace by měla být důkladná a hlavně pravdivá, ale pragmaticky optimistická. A jednou z největších ingrediencí úspěšného zvládnutí takových to krizových situací je trpělivost. Úkolem vedoucího týmu je stmelovat tým a vést ho k úspěchu i v dobách, které se vymykají normálu, což vyžaduje houževnatost a profesionalitu. A v mnoha profesích to nebylo nikdy potřeba více než dnes. (Ball, 2020)

### 3.6 Kontrola v režimu distanční práce

Práce na dálku může bránit manažerskému dohledu nad pracovníky a zhoršovat problém, který je v ekonomii a společenských vědách znám jako problém pána a správce<sup>6</sup>, potažmo asymetrie informací. Stejně jako management má více informací o dění ve firmách než jejich vlastníci, tak řadoví zaměstnanci mají s velkou pravděpodobností více informací o odváděné práci, než jejich manažeři. (OECD, 2020)

Je vhodné však podotknout, že ani v případě, že se tým nachází na jednom pracovišti, není manažerský dohled vždy ideální. V takovém případě je sice často možné díky samotné fyzické přítomnosti pozorovat,

---

<sup>6</sup> Z anglického principal-agent problem.



pokud některý z členů týmu práci zpomaluje. Nicméně, takové pozorování může být ovlivněno osobními sympatiemi či osobní předpojatostí. Kulturní předsudky, genderové stereotypy ani xenofobní tendence ve společnosti stále nejsou zdaleka vymýcené. Pokud samotné zpozorování problémů s některými zaměstnanci není podpořeno např. daty nebo dlouhodobější evidencí, znemožňuje členům týmu napravit své chyby a reputaci, pokud se v minulosti dopustil nebo dopouštěl pracovních chyb či jiných přešlapů.

Výhodou digitalizace a moderních komunikačních nástrojů je, že manažerům je postupem času k dispozici čím dál více dat souvisejících s týmem, a tak lze studovat a vyhodnocovat efektivitu každého člena týmu, jejich komunikaci a také efektivitu řešení problémů. Je možné lépe vysledovat původ lidské chyby a příště jí předejít. V tomto směru se tedy manažerům nabízí objektivnější, snazší a někdy i relevantnější možnost monitorování pracovníků, než je k dispozici v tradičním kancelářském prostředí (OECD, 2020). To má velký význam do budoucna, zejména pak pokud se zapojí také umělá inteligence, která je jedním z hlavních směrů, kterými se technologie v současnosti vydávají.

Týmoví lídři však musí k takové kontrole přistupovat kreativně a systematicky, je nutné tedy pečlivě nastavit samotnou strukturu i procesy tak, aby se odchylky od plánu nebo očekávání daly vysledovat co možná nejjednodušším a nejrychlejším způsobem ve virtuálním prostředí. Zároveň je ale nutné se vyvarovat tomu, aby se zaměstnanci cítili sledováni. Je proto vhodné při shromažďování a práci s těmito daty zvýšit požadavky na ochranu soukromí zaměstnanců.

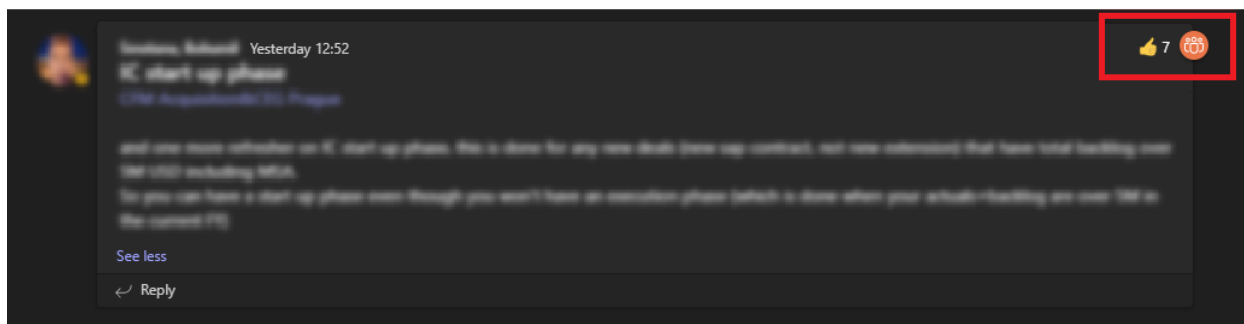
Klasickým dilematem vedoucího týmu pracujícího na dálku je, pokud v reakci na instrukce nebo novinky vznikne tzv. „elektronické ticho“<sup>7</sup>. V takovém případě to vyžaduje značné úsilí poznat, zda je mlčení projevem souhlasu, anebo zpráva k adresátům vůbec nedorazila. Druhá možnost je přitom zcela běžný jev a často jsou v něm členové týmu „nevinně“, neboť přehlédnout nějakou zprávu v řadě jiných je stejně snadné, jako ve vypjatějších situacích přehlédnout samotnou notifikaci. Nutno podotknout, že to samozřejmě platí i obráceně. Vedoucí týmu může v záplavě zpráv a notifikací také nějakou nezamýšleně přehlédnout nebo opomenout. Ať už je odesílatelem nějaké informace nebo instrukce či dotazu vedoucí týmu nebo jeho řadový člen, je vhodné v týmu stanovit systém, díky kterému se rozpozná, zda byla zpráva opomenuta či přehlédnuta, anebo odsouhlasena.

---

<sup>7</sup> Tento pojem se v češtině nepoužívá, jedná se o volný překlad slovního spojení „electronic silence“ uvedený v článku *Leading Virtual Teams* (Malhotra & Rosen, 2007). Jde o označení pro situaci, některý z příspěvků, který je určený jednomu nebo více členům týmu, je ve virtuálním prostředí ponechán bez reakce.

Relativně snadné a praktické řešení nabízí platforma Microsoft Teams, která je velice rozšířená ve firmách. Ať už se jedná o zprávu v individuální konverzaci mezi jednotlivými členy týmu, anebo příspěvek ve skupinových kanálech zvaných Teams<sup>8</sup>, lze na ni velice rychle zareagovat tím, že takovému příspěvku každý z adresátů udělí reakci. To je znázorněno na následujícím obrázku. Vedoucí týmu sdílel novinku ohledně pracovního procesu v Teamsu, a jeho tým reagoval udělením symbolu zdviženého palce. Tato reakce stojí naprosté minimum času, a každý člen týmu tak dá najevo, že tuto informaci bere na vědomí. Je také vidět počet osob, které na zprávu reagovali, takže vedoucí týmu snadno a rychle zjistí, zda to četli opravdu všichni členové týmu. Pokud ne, tak kliknutím na tyto reakce jsou vidět všichni členové, kteří reagovali. V případě přidělení úkolu členovi týmu pak člen týmu dá najevo, že o úkolu ví a pracuje na něm. Pokud by měli členové týmu k tomuto příspěvku otázky, komentáře, anebo by od nich byla přímo vyžadována odpověď v tomto komunikačním vláknu, mohou příspěvek také okomentovat.

**Obrázek Příklad mechanismu, jehož prostřednictvím lze kontrolovat, zda členové týmu vědí o přiděleném úkolu nebo nové informaci**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Výše uvedený příklad nám ukazuje, že k monitorování činnosti týmu výborně slouží i jen samotné komunikační nástroje. Kromě kontroly, zda dané sdělení skutečně dorazilo ke všem párům očí, může vedoucí týmu na virtuálních komunikačních platformách sledovat, jakých témat se diskuse týkají, v čem mají jeho podřízení obtíže či pochyby, či jak vznikají časté chyby. Součástí toho je i samotné sledování správného využití komunikační technologie a virtuální spolupráce. A z toho lze pak vyvozovat další akce.

Problémy na individuální úrovni, které lze tímto způsobem vyzorovat, lze řešit také individuálně. Zaměstnanci lze nabídnout upřesnění, podporu i individuální koučování. Zároveň lze však dobře

---

<sup>8</sup> Prostřednictvím kanálu Teams lze pravidelně sdílet informace, zprávy, soubory a další objekty pro předem vybranou skupinu osob. Tato platforma má samozřejmě nespočet dalších funkcionalit, které však jsou v této kapitole bezpředmětné.

vysledovat také problémové vzorce, které se vyskytují napříč týmem. V takovém případě pak týmový líder musí postupovat komplexněji. Tedy je potřeba zrevidovat stávající komunikační i procesní normy, najít v nich chyby nebo nejasnosti, případně je aktualizovat. Pokud není problém v normách, může být problém v jejich porozumění. V takovém případě je pak vhodné připravit adekvátní tréninkový plán, ve kterém budou všechny nejasnosti vysvětleny a problémy do budoucna odstraněny. Co konkrétně by ale měl vedoucí sledovat? Podívejme se na shrnutí v následujícím schématu.

| Komunikační kanál                          | Možné kontrolní objekty   |
|--|---|
| <b>Přítomnost na virtuálním pracovišti</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pracovní doba</li> <li>○ Pracovní návyky</li> <li>○ Úroveň spolupráce s kolegy</li> </ul>  |
| <b>Virtuální diskusní místnost</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Znalost pracovních postupů</li> <li>○ Nejčastější dotazy a problémy</li> <li>○ Repetitivnost příspěvků</li> <li>○ Aktivita a proaktivita</li> <li>○ Schopnost a kvalita spolupráce</li> <li>○ Kvalita komunikace</li> <li>○ Schopnost dodržovat termíny</li> </ul> |
| <b>Virtuální úložiště dokumentů</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivita</li> <li>○ Plnění pracovních úkolů</li> <li>○ Dodržování termínů</li> <li>○ Správnost použití</li> <li>○ Validita a správnost dokumentů</li> <li>○ Dodržování pracovních úkolů</li> <li>○ Kvalita odvedené práce</li> </ul>                               |
| <b>Know-how dokumenty a data</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kvalita úložiště znalostí</li> <li>○ Validita a srozumitelnost postupů</li> <li>○ Aktualizace know-how</li> </ul>  |
| <b>Systémová data</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Správnost dodržování pracovních postupů</li> <li>○ Dodržování termínů</li> <li>○ Kvalita odvedené práce</li> <li>○ Správnost fungování systémů</li> </ul>  |

### 3.6.1 Pracovní doba

Jednou z výhod plynoucí z práce na dálku jak pro zaměstnance, tak případně i pro zaměstnavatele, je větší flexibilita. To se týká i pracovní doby. Zaměstnanec nemusí zahrnovat do svého denního programu cestu

do zaměstnání a zpět. Pokud to tedy profese a pravidla v týmu umožňují, bývá jeho pracovní doba flexibilnější. Zaměstnanec, jak už bylo uvedeno, může svou pracovní dobu lépe skloubit se soukromými záležitostmi, přičemž nemusí být automaticky ohrožen počet odpracovaných hodin. Navíc, zejména v kancelářských profesích platí, že je vhodné střídat činnosti. Celkově tak může vzrůst efektivita. Nicméně, velkým rizikem je, že namísto flexibilní pracovní doby může jít spíše o nekonečnou pracovní dobu. Díky nelimitovanému internetovému připojení a skutečnosti, že spousta zaměstnanců má kancelář v podstatě v obýváku, hrozí, že zaměstnanec bude k dispozici 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Právě masivní přesun zaměstnanců na dálkový režim v posledních letech přiměl veřejnost k diskusi i na téma pracovní doba.

Česká legislativa definuje celkem čtyři formy rozvržení pracovní doby, které jsou stručně vysvětleny v následujícím schématu:

| 262/2006 Sb.<br>Zákoník práce    | Forma<br>rozvržení<br>pracovní doby | Popis formy rozvržení pracovní doby   |
|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| § 78 odst. 1                     | Rovnoměrné                          | Pracovní doba je každý týden stejně dlouhá a řídí se podle rozvrhu směn.  |
| § 79                             | Nerovnoměrné                        | Týdenní pracovní doba není rozvržena rovnoměrně, tedy jeden týden zaměstnanec odpracuje více, než je standardní pracovní týden, a další týden zase méně. Průměrná doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu.   |
| § 85 odst. 1- 4;<br>§ 98 odst. 1 | Pružné                              | Pracovní doba má základní složku, která je předem pevně stanovená zaměstnavatelem, a volitelnou složku, kdy začátek a konec určuje zaměstnanec. Zaměstnanec musí dbát, aby odpracoval v průměru veškerou stanovenou týdenní pracovní dobu, ale volí si začátek a konec své denní pracovní doby.   |
| § 86 - §97                       | Konto pracovní<br>doby              | Režim je dán interními firemními předpisy nebo kolektivní smlouvou. Pracovní doba se dělí na běžnou pracovní dobu a vyrovnávací období. Odpracují-li zaměstnanec v běžném období více pracovních hodin, ve vyrovnávacím období pak odpracují o tolik méně, přičemž mzda je stále stejná. Množství odpracovaných hodin stanovuje zaměstnavatel podle svých potřeb. |

### 3.6.1.1 Skryté přesčasy

U rovnoměrného rozvržení pracovní doby jsou za přesčas považovány všechny hodiny odpracované nad rámec běžného pracovního týdne (v případě plného úvazku tedy nad rámec 40 hodin). U pružné pracovní

doby je to velice podobné, ale zde už může vznikat problém s tzv. skrytými přesčas. U pružné pracovní doby, jak vidíme i v tabulce, nesmí dojít k tomu, že ve vyrovnávacím období průměrná týdenní pracovní doba přesáhne stanovenou týdenní pracovní dobu. Tedy pokud by ve vyrovnávacím období zaměstnanec odpracoval více hodin, než je předem daná pracovní doba, jedná se o přesčas. Obecně by mělo být předem známo, zda zaměstnanec ve vyrovnávacím období bude pracovat přesčas či nikoliv. Nicméně, v případě, že zaměstnavatel pracovní rozvrh na vyrovnávací období nenaplňuje řádně a včas, stává se, že hodiny odpracované jako přesčas jsou mu známy až po konci vyrovnávacího období. Typicky se to stává např. pokud zaměstnanec čerpal v průběhu tohoto období i náhradní volno. Každý zaměstnavatel by měl učinit preventivní kroky, aby ke skrytým přesčasům nedocházelo.

### *3.6.1.2 Právo na „odpojení“*

Skryté přesčasy nejsou jediným problémem, který může nastat. Vedoucí pracovníci by měli v každém případě stanovenou pracovní dobu respektovat. Základem je vyhnout se kontaktování zaměstnanců mimo předem (smluvně) stanovenou pracovní dobu. V tomto směru se samozřejmě nejedná o zcela nový fenomén. Tento jev známe i z dob „před internetem“, kdy problém mohl představovat např. firemní telefon, jehož prostřednictvím mohl být zaměstnanec kontaktován i mimo pracovní dobu. V současnosti jde však ještě o palčivější problém, protože komunikace může probíhat i prostřednictvím takových ICT, které zaměstnanec využívá i ve volném čase. Jedná se o aplikace jako je třeba Skype, WhatsApp, Teams a jiné sociální sítě, resp. online aplikace sloužící ke komunikaci. Mnoho aplikací, které k tomuto účelu slouží, není přizpůsobeno k přepínání mezi odlišnými účty. Je tedy často zcela běžné, že zaměstnanec k pracovní komunikaci používá soukromé účty, a je tím pádem k zastižení v podstatě kdykoliv. Pro zaměstnance pak není snadné vytyčit si hranice a předejít tomu, aby ho nadřízený nebo kolega kontaktoval mimo pracovní dobu, jako v případě pracovního mobilního telefonu, který stačí jednoduše vypnout. Navíc, i během pracovní doby mají zaměstnanci právo být na těchto platformách k zastižení soukromě, tedy není vhodné vyžadovat, aby zde komunikovali striktně prostřednictvím účtu založenému pro pracovní účely.

Ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel, resp. nadřízený, tedy vzniká určitá zóna, kterou lze obtížně řešit nějak formálně pomocí předpisů (zákonných anebo interních v rámci organizace). V tomto směru je více než vhodné zakotvit respekt k mimopracovní době do firemní kultury. V každém týmu by mělo být všem jasné, kdy začíná a končí pracovní doba, kdy je přestávka na oběd, a kdy má zaměstnanec dovolenou. V opačném případě jde o vytváření stresujícího prostředí. Zaměstnavatel nebo vedoucí pracovník může v některých případech již překračovat i pracovníprávní předpisy. Je-li zaměstnanec pravidelně

kontaktován mimo běžnou pracovní dobu, je pak v režimu tzv. pracovní pohotovosti<sup>9</sup>, kterou upravuje § 95 Zákoníků práce 262/2006 Sb. Podle něj může zaměstnavatel od zaměstnance požadovat flexibilní využití jeho pracovní síly mimo běžný pracovní rozvrh, pokud se na tom obě strany dohodnou. Ačkoliv zákon nenařizuje, aby tato dohoda byla písemná, je více než doporučeno tak učinit, neboť jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel by měli být schopni se touto dohodou prokázat. Taková dohoda by měla stanovovat nejen podobu pracovní pohotovosti, ale také v jakých lhůtách se bude pracovní pohotovost vyskytovat, jakým způsobem bude zaměstnanec kontaktován zaměstnavatelem, v jaké lhůtě má být zaměstnanec připraven pracovat atd.

Režim pracovní pohotovosti je od roku 2007<sup>10</sup> možný pouze a výhradně při práci na dálku. Pokud se zaměstnanec nachází na pracovišti, jedná se vždy o výkon práce v zaměstnání v běžném režimu. V režimu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, a to jen v případě, že zaměstnanec je v pracovní pohotovosti, ale ve skutečnosti žádnou konkrétní práci neodvádí. Pokud v režimu pracovní pohotovosti k výkonu práce skutečně dojde, je za dobu jeho plnění zaměstnanec odměněn jako za práci přesčas, ve svátek, o víkendu nebo v noci. V tomto směru je více než vhodné zmínit i právo na nepřetržitý odpočinek, které je také stanoveno zákoníkem práce. Nepřetržitý odpočinek je definován jako odpočinek nejméně 11 hodin během 24 po sobě jdoucích.<sup>11</sup> Nicméně, pracovní pohotovost se do doby odpočinku nezapočítává pouze v případě, že došlo k výkonu pracovní činnosti.

Kontaktuje-li nadřízený pracovník své zaměstnance mimo pracovní dobu pravidelně bez této výslovné dohody, pak se jedná o závažné porušení pracovněprávních předpisů.

### *3.6.1.3 Pracovní doba založená na důvěře*

Ukazuje se, že charakter pracovní doby má vliv i na to, jestli a do jaké míry společnosti využívají možnosti teleworkingu. Společnosti, které fungují v režimu pracovní doby založené na důvěře<sup>12</sup>, mají vhodné předpoklady mít úspěšně zavedenou práci na dálku. Jde o model flexibilní pracovní doby, kdy si zaměstnanec může organizovat pracovní dobu autonomně. Nemusí dodržovat předem stanovenou

---

<sup>9</sup> Pracovní pohotovost je definována v § 78 odst. 1 písm. h) zákoníku práce jako doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn.

<sup>10</sup> Na základě judikatury Evropského soudního dvora.

<sup>11</sup> Nepřetržitý odpočinek může trvat i kratší dobu, ale jen za podmínek, že následující odpočinek bude prodloužen o stejnou dobu, jako byl ten předchozí zkrácen.

<sup>12</sup> Z angličtiny Trust Based Working Hours.

základní pracovní dobu. Možnou variantou je ještě scénář, kdy povinné pracovní hodiny představují jen zlomek celkově odpracované doby, a v rámci několika málo pevně stanovených hodin lze např. lépe plánovat pracovní schůzky s klienty či kolegy. V tomto režimu je pak manažerem nebo zaměstnavatelem kontrolováno dosažení předem stanovených pracovních cílů namísto doby, kterou zaměstnanec v práci strávil. Pro mnohé pracovní pozice je tento ukazatel mnohem směrodatnější.

Společnosti s nejvyšší produktivitou u svých zaměstnanců nekontrolují odpracované hodiny, ale dodané výsledky (OECD, 2020). To samozřejmě neznamená, že tento model nutně zvýší produktivitu firmy, ale spíš to, že takové společnosti sdílejí takové manažerské postupy, které zvyšují produktivitu, a proto na množství odpracovaných hodin nemusejí dbát.

Kromě lepší kontroly zaměstnanců, kdy se lze soustředit spíše na výsledky odvedené práce než na množství pracovních hodin, má tento režim i další výhodu. Zcela implicitně motivuje zaměstnance odvést co nejvíce práce v daném čase, neboť volný čas pak může trávit dle libosti<sup>13</sup>. Pracovník není nucen trávit v práci celých 8 hodin, i když např. narazil na problém, který nemůže vyřešit okamžitě, nebo pokud k dokončení úkolu potřebuje výstup jednoho z kolegů nebo klienta. To působí pozitivně na motivaci zaměstnanců i na jejich celkovou pohodu.

Rizikem pak mohou být opět skryté přesčasy. Mnoho projektů nelze do detailu naplánovat tak, aby se stíhaly dokončit včas, zejména v případě vývoje nebo určitých typů služeb je běžné, že ke konci projektu musí zaměstnanci pracovat výrazně déle, než je obvyklé. V takovém případě musí zaměstnavatel dbát na to, aby jednal v souladu s legislativou, a zaměstnanci proplácel přesčasy či udílel náhradní volno tak, jak je stanoveno zákonem.

---

<sup>13</sup> Zároveň to nezpůsobuje tolik stresu, jako v případě, že by měl zaměstnanec stanoven určitý minimální pracovní výkon, který musí odvést za hodinu. To se navíc hodí spíše do zpracovatelských a výrobních profesí, než do profesí, které vyžadují vyšší kvalifikaci.

## 4 Distanční práce z pohledu zaměstnavatelů

Distanční práce je pro společnosti často velkou výzvou, která s sebou nese mnoho potenciálních problémů a úskalí. Ovšem při jejich dobrém zvládnutí s sebou nese mnoho benefitů. V souvislosti s distanční prací je ze strany zaměstnavatelů velkým strašákem pokles produktivity práce. Tato obava byla s největší pravděpodobnějši jednou ze základních obav, která od masivnějšího zavádění práce z domova odrazovala.

Úspěšnost adaptace podniku či společnosti na tento druh práce je přímo úměrná tomu, jak optimálně je nastaveno pracovní prostředí. Faktory ovlivňující optimální pracovní prostředí, se dají rozdělit do dvou kategorií. Jednou z nich je samozřejmě informační a komunikační technologie jako taková. Druhou kategorií je pak firemní kultura.

### 4.1 Výhody distanční práce z pohledu zaměstnavatelů

Moderní ICT umožňují virtuální spolupráci na takové úrovni, že již není důležitá geografická poloha zaměstnanců nebo dodavatelů některých služeb, ale pouze to, zda jsou schopni poskytnout danou službu v požadované kvalitě a za přijatelnou cenu. Některé projekty mohou těžit z vyšší kreativity, a to díky kulturní a profesní rozmanitosti členů týmů. Takový tým může přinést často významné a nečekané inovace, zvýšení výkonu a úsilí. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

#### 4.1.1 Úspora nákladů

Úspěšně zvládnutí adaptace firmy na práci z domova s sebou nese mnoho potenciálních benefitů, z nichž asi nejvýznamnější je úspora nákladů. Práce z domova umožňuje snížit kapitálové náklady snížením počtu kancelářských prostor, případně ušetřit za jejich také za jejich pronájem i provoz, případně vybavení. (Bloom, 2015)

Zaměstnancům poskytuje vyšší flexibilitu a tím pádem snižuje i počet jejich absencí. Například nemocné dítě, návštěva řemeslníka a podobné záležitosti již nemusí být důvodem pro úplnou absenci v zaměstnání, a tím pádem i nulový pracovní výkon. Naopak jsou tyto události jen důvodem pro případnou práci z domova. Také zaměstnanci většinou vyšší flexibilitu uvítají. Kvůli návštěvě řemeslníka už není potřeba, aby si brali dovolenou. Kvůli nemocnému dítěti nemusejí mít hned volno a brát ošetřovné. Zvyšuje se tak jejich spokojenost a tím pádem se i snižuje fluktuace zaměstnanců. To v konečném důsledku představuje další úsporu nákladů za hledání, výběr a zaškolení nových zaměstnanců.



Navíc, pokud zdravotní stav pracovníků nebo jejich dětí (případně jiných členů domácnosti) není optimální, ale nevyžaduje přímo nutný klidový režim a intenzivní odpočinek či léčbu, může práce z domova přinést úspory pro veřejné finance prostřednictvím poklesu proplácených příspěvků ze sociálního pojištění. To jsou jedny z několika možných typů úspor na celospolečenské úrovni, které rozšířenější teleworking může přinést.

#### 4.1.2 Flexibilita a konkurenceschopnost

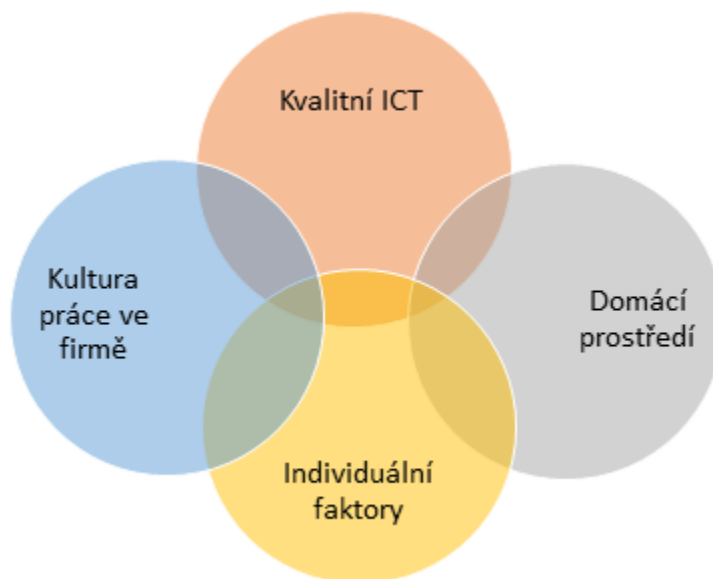
To, že práce na dálku zvyšuje firmě flexibilitu, je tvrzení, které lze chápat z více úhlů. Jedním z nich je právě výše zmíněná úspora nákladů, které s flexibilitou samozřejmě velice úzce souvisí. Aktuálně můžeme sledovat, že vlivem globální pandemie měly největší flexibilitu právě společnosti, které mohly alespoň část zaměstnanců přesunout do distančního režimu, díky čemuž nebyl chod těchto společností tolik ohrožen. Ale i v minulosti byla práce z domova mnohými kvalifikovanými pracovníky vyžadována, což mnohé společnosti přimělo se tímto tématem více zabývat a tuto možnost jim nabídnout.

Jedním z největších zdrojů konkurenceschopnosti společností jsou pracovníci. Možnost práce na dálku pak znamená jednoduše rozšíření geografické oblasti, ve které mohou firmy hledat vhodné zaměstnance. Společnost má větší pravděpodobnost najít talentovaného pracovníka s odpovídající specializací a vhodnými zkušenostmi, a není limitovaná sídlem své působnosti. V případě kompletně distanční práce pak může společnost najmout tohoto pracovníka v podstatě odkudkoliv. Navíc tím, že se rozšíří radius, v němž je možné hledat talentované pracovníky, mohou si společnosti najmout i ty zaměstnance, kteří se spokojí s nižší mzdou, což přináší další dodatečné úspory.

## 4.2 Překážky a výzvy distanční práce z pohledu zaměstnavatelů

Jednou z hlavních výzev, které před společnostmi v současnosti stojí, je zajištění optimálního prostředí pracovníků pracujících na dálku. Na následujících schématu jsou znázorněny čtyři hlavní složky optimálního pracovního prostředí. Díky tomu si můžeme uvědomit, že kvalita optimálního pracovního prostředí při teleworkingu je ovlivnitelná zaměstnavatelem velice významně. Domácí prostředí může vyvolat domněnku, že jeho podoba závisí výhradně na zaměstnanci, ale není tomu tak. Ke kvalitě domácího prostředí může přispět i zaměstnavatel např. nákupem nebo proplacením pomůcek potřebných pro pohodlnější práci z domova anebo příspěvkem na péči o děti. Individuální faktory jsou jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance, a není možné je v rámci tohoto textu nějak hlouběji analyzovat. Může jít jednak o individualitu samotného zaměstnance, ale také o obor a profesi, ve které se nachází apod. Naproti tomu kvalitní ICT a kultura práce ve firmě jsou téměř výhradně v rukou zaměstnavatelů, potažmo vedoucích pracovníků.

**Obrázek 2: Faktory optimálního pracovního prostředí pro distanční práci**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.2.1 Firemní kultura

Všechna pracoviště mají specifickou firemní kulturu, resp. kulturu pracovního prostředí. Rozumíme tím v podstatě prostředí vytvořené pro zaměstnance, zároveň též společenský řád v každé společnosti. Je založena na sdílených hodnotových žebříčcích a předpokladech mezi všemi zaměstnanci. Pro drtivou většinu zaměstnanců (82 %) je zcela zásadním faktorem, na jehož základě přisuzují svému zaměstnání pozitivní nebo naopak negativní hodnocení. (Agarwal, 2018)

To ovlivňuje v podstatě veškeré procesy ve firmě, způsob jejich provádění i načasování, přijatelné chování zaměstnanců apod. Pozitivní pracovní kultura přispívá k tomu, že zaměstnanci se chovají adekvátně a vytvářejí tak příjemné pracovní prostředí s lepšími výsledky a naopak. (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021)

Přestože je firemní kultura neoddělitelnou součástí každodenní pracovní rutiny zaměstnanců, ale i celkové vize společnosti, bývá často podceňována. Vedoucí pracovníci a vrcholoví manažeři mají tendenci se soustředit spíše na strategii firmy, a záležitosti týkající se firemní kultury bývají mnohdy neprávem opomíjeny, případně delegovány oddělením lidských zdrojů. Praxe však ukazuje, že je to právě podceněná a nedefinovaná firemní kultura, která může pokazit uskutečnění mnohých firemních vizí a strategií (Groysbrg & Lee, 2018). Firemní kultura se nedá měřit v číslech, obtížně se porovnává s konkurencí a je fakticky obtížně uchopitelná. Pokud je ale firemní kultuře věnována pozornost na všech úrovních managementu, může naopak pomoci zajistit firmě ty nejlepší výsledky.

Co to ale vlastně firemní kultura je? Často se v představách lidí omezuje na firemní dress-code, zda si zaměstnanci vykaží či tykají, na komunikaci uvnitř i mimo firmu a případně podobnu firemních akcí. Firemní kultura je jakýmsi tichým společenským řádem v organizaci. Ovlivňuje podobu přístupu a chování širokým a trvalým způsobem. Kulturní normy definují, co je ve společnosti podporováno, přijímáno anebo naopak co společnost podporovat a akceptovat nehodlá. Kultura se může vyvíjet flexibilně a autonomně v reakci na různé měnící se potřeby a příležitosti. Pokud je kultura společnosti v souladu s hodnotovým žebříčkem jednotlivců, dochází pak k akceleraci na cestě za společnými cíli a úspěchem obou, tedy společnosti i jednotlivců. (Groysbrg & Lee, 2018)

Jaké má tedy úspěšná firemní kultura hlavní atributy? V první řadě je kultura sdílená – jedná se explicitně o fenomén, který existuje pouze mezi skupinou osob. Nejde však ani o jednoduchý průměr individuálních

vlastností jejích členů. Jedná se o společně uznávaná pravidla chování, ale také společně sdílené hodnoty, předpoklady a uplatňované normy. To vše má svá nepsaná pravidla, která jsou základním stavebním kamenem firemní, ale i jakékoliv jiné kultury. Správně nastavená firemní kultura je také všudypřítomná a implicitní, tedy prostupuje všemu úrovněmi organizace a je s ní úzce spoutaná, přičemž se nejedná jen o způsob, jakým se jednotlivci v dané společnosti chovají, jaké mají společné rituály, fyzické prostředí anebo symboly. Jedná se také o nastavení mysli, motivaci, nevyslovené předpoklady. Lidé dokážou instinktivně rozpoznat, zda to, které jednání je v souladu s firemní kulturou či naopak. Je také jakýmsi neverbálním jazykem, kterým se jednotlivci dorozumívají. Firemní kultura si zákonitě dokáže přitáhnout takové jednotlivce, kteří tzv. zapadnou. Takové, kteří mají stejné či podobné hodnoty, cíle a očekávání a jsou schopni a ochotni reagovat očekávaným způsobem, který je v souladu s hodnotami společnosti. Tímto způsobem je pak organizace schopna udržet si firemní kulturu dlouhodobě, přičemž je tato kultura do určité míry schopna se sama vymáhat bez potřebného direktivního vedení. Pozitivní kultura pracovní prostředí má zcela zásadní vliv na získávání zkušených a kvalitních zaměstnanců. Právě v této oblasti je navíc mezi firmami vysoce konkurenční prostředí. Demografické změny a zvyšující se poptávka pro talentovaných a zkušených zaměstnancích je čím dál vyšší. (Groysbrg & Lee, 2018)

K dosažení optimální kultury e-workingu je potřeba zrevidovat a upravit veškeré podnikové procesy, od vyhledávání a najímání nových zaměstnanců, jejich zaškolování, přes spolupráci, důvěru až k managementu. Dle Dávidekové a Hvoreckého (2016) jsou však velice podstatné také další aspekty, které se na první pohled mohou zdát marginální z hlediska efektivity práce v podniku. Jím je například dostatečný prostor pro neformální společenskou komunikaci.

Nastavení pracovního prostředí pro práci na dálku je zcela zásadní jednak pro udržení efektivity práce a tím pádem i pro výkon firmy jako takové. Zároveň však mají přímý vliv na zvládnutí tohoto způsobu práce ze strany zaměstnanců a jejich manažerů. Jak již bylo zmíněno, mnoho zaměstnanců, týmů, ale i organizací se s příchodem pandemie Covid-19 ocitli ze dne na dne plně v režimu distanční práce a distančního řízení. A pokud s distančním režimem práce neměli doposud velké zkušenosti, anebo v tomto režimu ještě nepracovali v takovém rozsahu, s nejvyšší pravděpodobností se ocitli v jakémsi provizorním režimu. S plynutím času a s vědomím, že tato pandemie není jen krátkodobou záležitostí si už mnoho společností stihlo uvědomit, že nemohou jen čekat, až tyto okolnosti skončí a svět se zase vrátí do podoby, jak jsme jej znali dříve. Naopak. Čím rychleji se společnost těmto okolnostem přizpůsobí, tím lépe. A pokud firemní

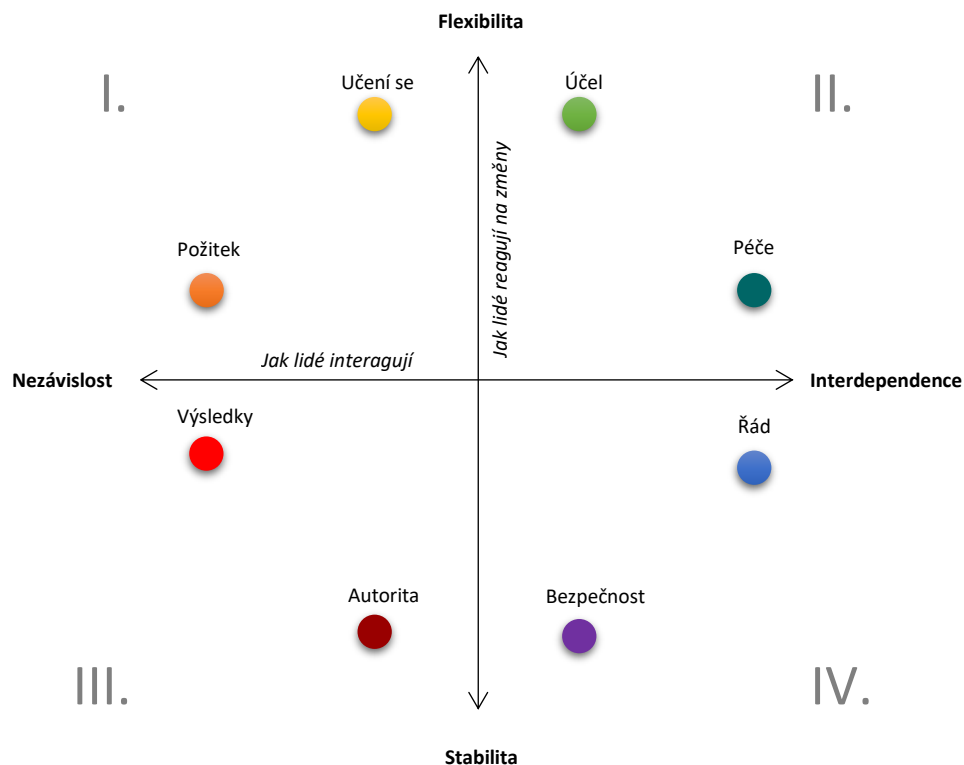
kultura hraje tak významnou roli v úspěchu firmy a spokojenosti zaměstnanců, je potřeba se nad její podobou pozastavit a zjistit, jak jí lze novým okolnostem přizpůsobit.

Jak ale firemní kulturu přizpůsobit novému fenoménu distanční práce, pokud na to společnost a její zaměstnanci ještě nejsou dostatečně anebo dlouhodobě adaptovaní? Základním kamenem pro zodpovězení této otázky je rámec, který nastínili autoři Groisbrg a Lee v článku *The Leaders Guide to Corporate Culture (Návod na firemní kulturu pro lídry, 2018)*<sup>14</sup>. V tomto článku autoři definovali osm základních charakteristik firemní kultury a stylu vedení zaměstnanců, přičemž jejich aplikace závisí na dvou základních rozměrech. Prvním rozměrem je interakce lidí ve společnosti, tedy do jaké míry jsou zaměstnanci autonomní nebo naopak. To je označováno v této práci také jako míra nezávislosti. Druhým rozměrem je schopnost zaměstnanců a společnost adaptovat se na změnu, tedy flexibilita. Jednoduše lze tento přístup pochopit z následujícího schématu. Toto schéma představuje jakýsi kompas, jak se orientovat ve všech směrech, kterými se firemní kultura může vydat, a čím jsou tyto směry podmíněny.

---

<sup>14</sup> Tento článek vznikl dávno před propuknutím pandemie, a představuje jakýsi rámec, v němž se mají vrcholoví manažeři pohybovat při snaze efektivně definovat aplikovat aspekty firemní kultury. Protože aplikace tohoto rámce je univerzální, je použitelné i pro okolnosti, které přináší náhlý přesun na režim distanční práce a distančního řízení lidí.

**Obrázek 3: Základní charakteristiky firemní kultury a jejich vztah**



*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Groysbrg & Lee, 2018)*

Na obrázku 3 vidíme, že základních osm charakteristik firemní kultury je rovnoměrně rozloženo podle hlavních dvou atributů, na nichž se zakládají. Při volbě stylu firemní kultury si musíme uvědomit, že nejde o to si vybrat jeden nebo druhý styl a toho se držet, ale je potřeba je nakombinovat individuálně pro každou společnost. Zároveň je potřeba váhu jednotlivým charakteristikám přikládat tak, aby se navzájem co nejlépe doplňovaly a umožnily společnosti přiblížit se své obchodní strategii a požadovaným výsledkům. Ale teď více konkrétně.

Společnosti, jejichž hlavními hodnotami jsou stabilita a spíše interdependence zaměstnanců, preferují firemní kulturu založenou na bezpečnosti a řádu. Pokud je stabilita hlavním záměrem firmy, ale zároveň je preferována určitá volnost a nezávislost zaměstnanců, pak je styl firemní kultury založen na autoritě a výsledcích. Pokud ale situace či hodnoty firmy vyžadují větší míru flexibility, jsou hlavními charakteristikami buď účel a péče (v případě větší míry závislosti) anebo učení se a požitek z odváděné činnosti (pokud se od zaměstnanců očekává nezávislost). Umístění ve výše zázorněném schématu je pak velice důležité, protože umožňuje se snadno orientovat v tom, jaké styly firemní kultury vedle sebe nejlépe koexistují. Například pokud hlavním atributem je stabilita, pak styly vedení a firemní kultury zaměřující se

na řád a bezpečnost mohou dobře koexistovat též se zaměřením na autoritu a výsledky. Naopak pokud se v prostředí orientovaném na stabilitu pokusíme zaměřit též na učení se a zálibu (požitek) v činnostech, může se firemní kultura stát jednak roztříštěnou a nekonzistentní, ale také kontraproduktivní.

Není cílem této práce se podrobně zabývat každým z osmi stylů firemní kultury. Do určité míry už jen jejich názvy jsou vypovídající a nabízí alespoň základní představu o tom, co každý z těchto stylů znamená. Zaměříme se teď na výše znázorněné schéma optikou společnosti, jejich větší nebo menší část se ocitla v režimu distanční práce. Společnosti, které se dlouhodobě pohybují spíše ve flexibilnější rovině, mají samozřejmě v neočekávaných situacích výhodu. Snadněji se přizpůsobí společnost i její zaměstnanci, neboť flexibilita je přirozenou součástí firemní kultury. V případě, že taková společnost inklinuje spíše k nezávislejšímu způsobu spolupráce, výhodou může být lepší schopnost učit se z nových zkušeností. Rizikem dlouhodobé distanční práce v takové kultuře může být například to, že zaměstnanci se mohou zaměřovat spíše na takové činnosti, které je baví, na úkor těch, které jsou potřebné, ale méně zábavné. Dalším rizikem je, že v nové situaci zaměstnanec ztratí pocit, že buď jeho společnost, anebo on sám, postrádá jakýsi vyšší smysl (účel), anebo že o něj nadřízení nejeví dostatečný zájem (péče). V případě firem orientujících se na stabilitu mohou mít zaměstnanci potíže s rychlým přizpůsobením se novým okolnostem a obecně vyžadují v takových situacích větší míru vedení ze strany vrcholového managementu.

Samozřejmě, každá společnost má ve své firemní kultuře unikátní mix těchto stylů. A stejně tak vyžaduje unikátní reakci na každou situaci, včetně náhlého přechodu na distanční režim. Lze předpokládat, že v podmínkách distanční práce se vyplatí zaměřit se převážně na druhý kvadrant. Jak už bylo uvedeno ve druhé kapitole, u zaměstnanců v režimu distanční práce je ohrožena motivace a pocit, že jejich práce má nějaký vyšší smysl. Pokud má být ve firemní kultuře kladen větší důraz na motivaci a vyšší účel, měli by se vedoucí pracovníci zaměřit na lepší oceňování diverzity, udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Nejen s motivací, ale i s pocitem sociální izolace, které zaměstnanci v režimu distanční práce čelí hojně, může pomoci též větší orientace společnosti na péči o zaměstnance. Toho lze dosáhnout větším důrazem na lepší týmovou spolupráci, snahu aktivně zapojovat zaměstnance do rozhodování v rámci jejich týmu, zlepšení komunikace a důvěry a snahou o to, aby měli zaměstnanci větší pocit sounáležitosti a toho, že do společnosti skutečně patří a zapadají. Je-li společnost schopna o své zaměstnance více pečovat, může předejít frustraci jednotlivců i celých týmů a nabídnout pomocnou ruku při zvládnání nových okolností.

Výhodnou strategií v podmínkách distančního režimu práce je také orientace na učení se, která i v běžném režimu potřebná, aby společnosti byly schopné inovovat a přizpůsobovat se novým okolnostem. V režimu distanční práce je pak vhodné, když jednak zaměstnavatel aktivně vytváří prostředí vhodné pro učení se (např. školení pro zaměstnance, otevřenost novým nápadům ze strany zaměstnanců i poradenských společností apod.), a jednak jsou jeho zaměstnanci ochotni aktivně se zapojit do vlastního vzdělávání. Je ovšem potřeba dát si v tomto případě pozor, aby pozornost na tuto charakteristiku firemní kultury neohrozila soustředění se na hlavní smysl týmu nebo organizace.

Naopak orientace na výsledky a autoritu je ve chvílích, kdy jsou zaměstnanci odkázáni výhradně na režim distanční práce, poněkud nevýhodná a společnosti, jejichž firemní kultura se orientuje převážně na výsledky, by měla svůj postoj nejspíš do budoucna přehodnotit. Jedním z důvodů je, že pokud se při vedení společnosti nebo týmu příliš soustředíme na výsledky a autoritu, je ohrožena komunikace a spolupráce. Jak už z předchozích kapitol víme, komunikace a týmová spolupráce jsou jednou ze složek práce, které jsou v distančním režimu choulostivé. Nemluvě pak o tom, že na zaměstnance může dopadat větší míra stresu a úzkosti. Ty jsou zejména v současné době už tak dost velkým problémem. Pokud ve společnosti převládá důraz na autoritu, výhodou je určitá rychlost, jakou je možné přijímat nová rozhodnutí a aplikovat je. Problémem je, že pokud se autorita prosazuje až příliš výrazně, může na ve společnosti docházet ke konfliktům, což z psychologického hlediska formuje takové pracovní prostředí, kde není bezpečno.

Pro úplnost se ještě podívejme na čtvrtý kvadrant schématu. Společnosti, které staví svou firemní kulturu na bezpečnosti a řádu, tedy mají pečlivě nastavený risk-management, soustředí se na stabilitu a pokračování byznysu, a zároveň usilují o zlepšení své operační efektivity a omezení konfliktů, mají skvělé předpoklady pro dlouhodobé fungování. Nicméně, v týmech, které pracují distančně, není zcela žádoucí, aby šlo o hlavní směry řízení a firemní kultury. Mohou totiž vést k přehnanému důrazu na standardizaci a formálnost, nabalovat na sebe dodatečnou byrokracii. Důraz na pravidla a tradici navíc upozaďuje individualitu zaměstnanců, potlačuje kreativitu a omezuje agilitu společnosti. Takové prostředí může velice dobře fungovat pro výrobní podniky, nevytváří však vhodné kulturní podmínky pro distanční práci.

#### 4.2.2 Informační a komunikační technologie

Téma informačních a komunikačních technologií už bylo do určité míry nastíněno ve třetí kapitole. Protože samotný výběr jednotlivých komunikačních a informačních technologií leží v rukou samotných



zaměstnavatelů (resp. nejvýše postavených manažerů), je vhodnější se mu více do hloubky věnovat právě v této kapitole.

Vliv ICT na úspěšnost firmy, potažmo také na distanční vedení projektů a zaměstnanců, je dán následujícími aspekty:

- Správný výběr ICT a jejich kompatibilita;
- Kvalita a poruchovost systémů ICT;
- Technologická zdatnost zaměstnanců.

#### *4.2.2.1 Výběr ICT a kompatibilita*

Jsou to právě moderní technologie, které zapříčinily masivní posun v práci jako takové i v pracovní prostředí. ICT na excelentní úrovni je jednou z podmínek správného fungování a vedení lidí na dálku. Nicméně, neexistuje univerzální nástroj, který by něco takového umožňoval všem firmám anebo všem týmům zároveň. Toto nastavení je velmi individuální, a proto je třeba ho vybírat na míru. Samozřejmě dnes již dávno existují specializovaní odborníci, ať už jsou to interní zaměstnanci firem, anebo konzultační společnosti, které službu správného a individuálního nastavení ICT nabízejí. Na druhou stranu, ne každá společnost (zejména pak ty menší), si tyto služby nebo specializované odborníky mohou dovolit. Přesto se však jedná o jednu ze stěžejních složek každého podnikání, ne-li dokonce o složku nejdůležitější.

Domácí prostředí je obecně považováno za výrazně rizikovější pro výkon zaměstnání z hlediska kybernetické bezpečnosti. Slabší kybernetická ochrana zvyšuje riziko úniku a zneužití citlivých údajů a dokumentů. Toto zvýšené riziko je dáno například nedostatečně zabezpečeným domácím wifi připojením, ale také nedostatečným programovým zabezpečením osobních počítačů používaných k práci. (Macháček, 2020) Ani v případě teleworkingu není neobvyklé, že pracovníci potřebují vzdálený přístup k datům s citlivými údaji, např. v oboru bankovníctví, finančnictví, zdravotnictví, veřejné správy apod.

Existují taková povolání kancelářského charakteru, která prozatím neumožňují práci z domova z bezpečnostních důvodů. Jedním z nich může být např. práce s originálními nedigitalizovanými dokumenty, které jednak obsahují citlivé údaje, a jednak jsou nenahraditelné. Ačkoliv jsou tyto okolnosti čím dál více řešitelné digitalizací, v současnosti mohou stále představovat překážku pro práci z domova. V takovém případě mohou zaměstnanci oddělovat úkony prováděné v kanceláři a úkony prováděné doma. Takové rozdělování pracovního procesu může být v konečném důsledku kontraproduktivní. Některým

firmám postačí upravit vnitřní pravidla, případně zrevidovat a upravit bezpečnostní aspekty jejich systémů, ale kompromis mezi produktivitou a bezpečností je do určité míry nevyhnutelný. (Morikawa, 2020)

#### 4.2.2.2 *Nástroje pro práci v týmu*

Členové týmu by se měli svými nápady podílet na návrzích a vývoji schématu, podle kterého pak tým spolupracuje, neboť jejich názory, zkušenosti a znalosti mají nezastupitelnou roli při volbě různých nástrojů. Zkušený týmový vedoucí je pak schopen tým v tomto směru podpořit a rozvíjet na toto téma diskusi. To samo o sobě může vést k lepší komunikaci a spolupráci v týmu, ale zároveň také ke zvýšení motivaci a proaktivity jednotlivých členů týmu.

Při zavádění inovativních nástrojů je nutné tento nástroj nejen správně vybrat, ale také správně nastavit, a především vytvořit pravidla pro jejich používání. Tato pravidla lze označit jako týmové dohody (Dřímalka, 2020). Ty lze zavést v pěti krocích:

- **Specifikace** – popis toho, jak chceme daný nástroj využívat
- **Pilot** – Stanovení konkrétního projektu, na kterém chceme nástroj vyzkoušet
- **Onboarding** - Důkladné proškolení uživatelů, kteří se pilotního projektu účastní
- **Retrospektiva** - Diskuse a vyhodnocení toho, jak nástroj funguje a co by se mělo zlepšit
- **Týmová dohoda** - Vytvoření týmových dohod a pravidel souvisejících s používáním nástroje

#### 4.2.2.3 *Kvalita a poruchovost zvolených technologií*

Úroveň i dostupnost technologií umožňující pracovní výkon se obecně čase zlepšuje. To platí také pro technologie, které umožňují práci na dálku. Nicméně i přesto se jejich úroveň liší napříč odvětvími, státy i jednotlivými zaměstnavateli.

Překážkou pro pohodlný výkon práce na dálku může být jednoznačně nízká uživatelská přívětivost softwaru i hardwaru potřebného pro práci z domova, tedy toho, který je potřeba k získání vzdáleného přístupu. Neznalost tohoto softwaru je jedním ze zdrojů dodatečných nákladů. Další potíže jsou také způsobeny buď chybějícím nebo odlišným hardwarem. (Morikawa, 2020)

Během dotazníkového šetření MPSV (2021) se ukázalo, že sami zaměstnanci vnímají spolehlivost používaných technologií jako výrazně horší při práci z domova. Navíc jsou tyto výsledky téměř zcela shodné s výsledky stejného průzkumu z předchozího roku. Zde se můžeme jen domnívat, zda důvodem,

proč zhoršení nadále přetrvává, je způsobeno buď technologiemi nevhodně zvolenými samotným zaměstnavatelem, či naopak nevhodným používáním ze strany zaměstnanců. Navíc je třeba mít na paměti, že toto šetření se týkalo zaměstnanců organizací státní správy či místních samospráv, které lze obecně považovat za o něco více zkosnatělé. Tedy lze předpokládat, že zavádění změn stojí více času i úsilí. Přesto je však tento výsledek zajímavý, protože poukazují na jedno z nejvýznamnějších rizik práce na dálku.

Například problémy s nedostatečným širokopásmovým připojením a pomalým přenosem dat bývá často řešen pomocí asynchronní komunikace. Jde o takový druh komunikace, která nevyžaduje okamžitou reakci adresáta, například e-mail. Pokud je tým nucen spoléhat se na tento druh komunikace, dochází ke zpožděním při plnění úkolů anebo zpomalování celého procesu. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

#### *4.2.2.4 Technická zdatnost zaměstnanců při užívání ICT*

Důležité je, aby uživatelské prostředí bylo pro zaměstnance přívětivé. Pokud tomu tak není, je tato technologie zdrojem frustrace uživatelů, snižuje jejich výkon a může způsobit také stagnaci projektů nebo hledání řešení problémů. (Dávideková & Hvorecký, 2017)

Takové dlouhodobé komunikační přetížení je zdrojem velkého stresu v zaměstnání. Možných řešení je několik. Lze například snížit očekávání ohledně doby, ve které je pracovních schopen na e-mail reagovat, investovat do lepších blokátorů nevyžádaných mailů. Je vhodné mít jasnou firemní politiku, která objasňuje realistickou a přesnou vizi toho, kdo by měl kontaktovat koho a za jakých okolností. Velice důležité je zajistit pracovníkům pravidelná školení zaměřená na efektivní a správné využití komunikačních nástrojů. Zároveň je do určité míry nutné přenést zodpovědnost i na samotné zaměstnance a podporovat, aby si vytvářeli vlastní osobní strategie, jak e-maily zvládat. Např. odpovídat jen v určitou denní dobu, aby příchozí pošta nenarušovala soustředění na jinou práci apod. (Reid, 2017).

Kromě kulturních aspektů je pak samozřejmě neméně důležité používat jednotné nástroje, které se v týmu nebo ve společnostech ke komunikaci používají. Existuje velké množství informačních a komunikačních technologií, které se ke komunikaci na dálku používají. Zároveň je vhodné zmínit, že doposud neexistuje žádný takový nástroj, který by byl vhodný pro každý druh činnosti (Dávideková & Hvorecký, 2017). Proto nejen samotná volba těchto komunikačních prostředků, ale i jejich samotné využití má dopad na chod celého týmu, spokojenost a výkonnost zaměstnanců a tím pádem i na výsledky celých firem. Ne vždy mají vedoucí pracovní možnost ovlivnit výběr komunikačních prostředků ve společnosti. Tato možnost se

logicky odvíjí nejen od velikosti firmy, organizační struktury a postavení vedoucích pracovníků, ale také podle charakteru odváděné práce a ceníků firem, které tyto služby nabízejí.

Obecně však mají týmy obvykle k dispozici několik komunikačních kanálů, z nichž každý má své specifické vlastnosti a je nutné je podle toho také využívat. Nejčastějšími prostředky pro sdílení informací v rámci týmu anebo organizací jsou:

- E-mail
- Datová úložiště a databáze
- Instant messenger (chatovací software)
- Digitální diskusní platformy
- Telefon či online audio komunikátor
- Komunikátor umožňující videohovory
- Ostatní (intranet)

### 4.3 Distanční práce a produktivita pracovníků

Již před vypuknutím pandemie Covid-19 proběhlo několik studií porovnávající produktivitu práce v podmínkách práce z domova. Bloom a kol. (2015) došli na základě experimentu s call-centrem jedné čínské cestovní agentury, která zaměstnává 16 000 pracovníků, k zajímavým výsledkům. Během tohoto experimentu byli zaměstnanci náhodně rozděleni do dvou skupin. První skupina po dobu 9 měsíců pracovala z domova, ta druhá pak z kanceláře. Ukázalo se, že práce z domova přispěla ke zvýšení celkového pracovního výkonu společnosti o 13 %. Z toho 9% zvýšení bylo dáno tím, že zaměstnanci trávili více času v práci, tedy měli méně přestávek a méně absencí vlivem nemoci. Zbylá 4 % zvýšení pracovního výkonu se projevila tím, že zaměstnanci zvládli více hovorů za každou pracovní hodinu, a to díky klidnějšímu a pohodlnějšímu pracovnímu prostředí. Zaměstnanci pracující z domova byli navíc v práci obecně spokojenější, což mělo vliv i na menší míru fluktuace zaměstnanců. Naopak kariérní růst související s výkonem se snížil. Experiment byl vnímán jako úspěšný jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele, a proto byla dobrovolná práce z domova umožněna na celofiremní úrovni. Počet zaměstnanců pracujících z domova se zde nakonec zdvojnásobil.

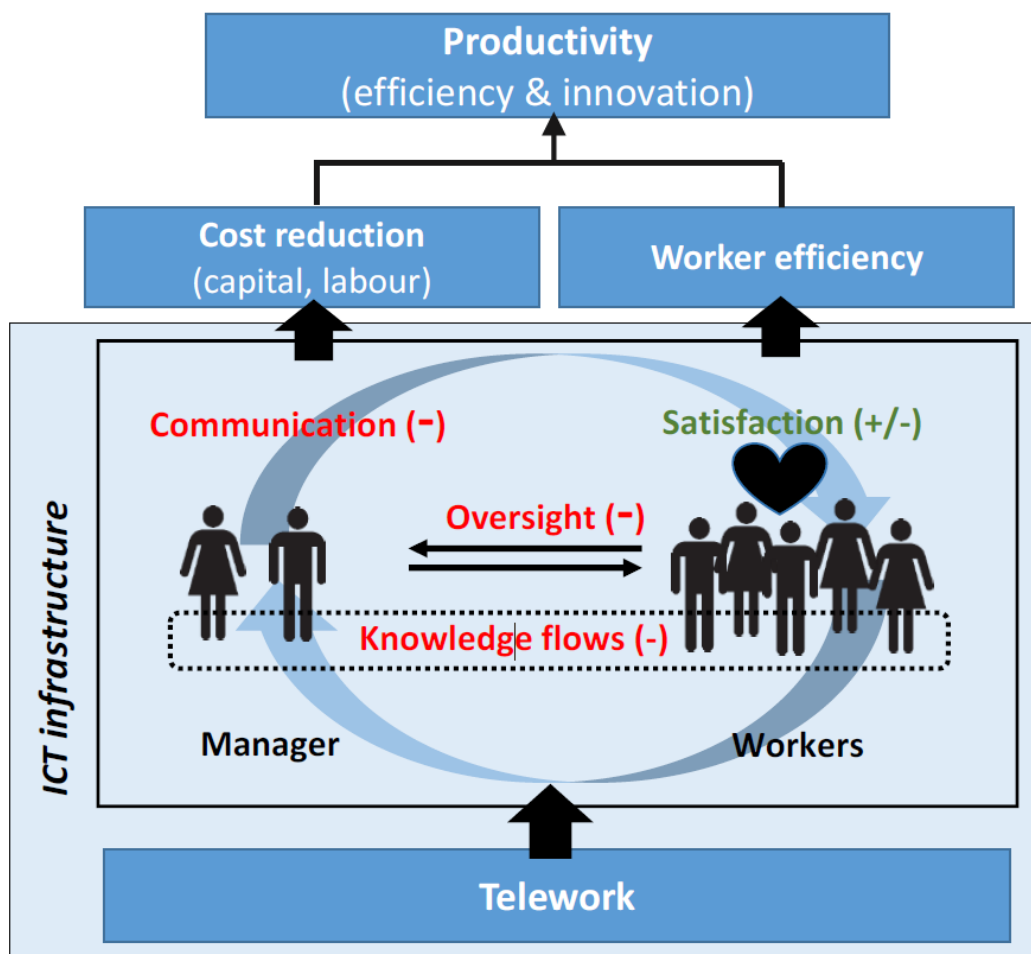
Další experiment (Battiston a kol., 2017) proběhl v organizaci veřejného sektoru ve Velké Británii. V tomto experimentu se naopak ukázalo, že produktivita je vyšší, pokud jsou členové týmu v jedné místnosti. Tento

efekt je navíc vyšší, pokud jde o urgentní nebo komplexní pracovní úkoly. V případě, že se nejedná o týmovou práci (tedy např. telemarketing), zdá se být z hlediska produktivity práce výhodnější pracovat z domova. Naopak pokud má pracovní činnosti týmový charakter, je pro pracovní výkonnost výhodnější, pokud se tým nachází v jedné místnosti.

Další výzkum (Ducher, 2012) se více do detailu zabýval i charakterem práce. Zde se ukázalo, že distanční práce má pozitivní vliv na produktivitu u kreativních úkolů, ale naopak negativní vliv na produktivitu u monotónních pracovních činností. Dále průzkumy ukazují, že v případě společností nebo týmů specializujících se na výzkum a vývoj je dopad na jejich efektivitu pozitivní. (OECD, 2020)

Nejproduktivnější společnosti svým zaměstnancům distanční práci umožňují, což má pozitivní vliv mimo jiné i na spokojenost zaměstnanců, potažmo jejich blahobyt. Obecně má však práce na dálku obousměrný potenciál, tedy může produktivitu zvýšit, ale i snížit. Podle OECD (2020) to závisí na dvou typech faktorů – přímých a nepřímých. Mezi přímé faktory řadíme takové, které mohou ovlivňovat výkonnost firmy změnou efektivity, motivace vytvářením vysoce kvalifikované pracovní síly. Za nepřímé faktory pak lze považovat snížení nákladů na provoz společnosti (nájmy, provoz a údržba kancelářských prostor apod.), díky čemuž je možné uvolnit více zdrojů na inovace a reorganizace zvyšující produktivitu. Nicméně, pozitivní vliv těchto dvou faktorů předpokládá adekvátní ICT infrastrukturu. Tyto vztahy jsou ilustrovány na následujícím schématu.

Obrázek 4: Hlavní faktory ve vztahu distanční práce a produktivity



Zdroj: Převzato z (OECD, 2020)

Jak už bylo vysvětleno v kapitole zaměřené na distanční práci pohledem zaměstnanců, možnost distanční práce může do značné míry přispět ke spokojenosti zaměstnanců např. díky úspoře času, snazšímu skloubení pracovního a soukromého života atd. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců se pozitivně projevuje i na jejich výkonnosti. Nicméně, nemusí to být nutně pravidlo, neboť práce z domova má potenciál spokojenost pracovníků ovlivňovat i negativně, a to např. z důvodu nevhodného pracovního prostředí, kvůli skrytým přesčasům, špatně nastavené rovnováze mezi soukromým a pracovním životem. Navíc, v kombinaci se skutečností, že někteří zaměstnanci tuto možnost nechtějí využívat, jde samozřejmě o problém, který jejich výkonnost snižuje. V současnosti však existuje již několik studií<sup>15</sup>, které navýšení

<sup>15</sup> Např. Godart, O., H. Görg and A. Hanley (2017), "Trust-Based Work Time and Innovation: Evidence from Firm-Level Data", ILR Review, Vol. 70/4, pp. 894-918, <http://dx.doi.org/10.1177/0019793916676259>;

efektivity potvrzují. Některé studie jsou přitom úzce svázány s charakterem kontroly pracovní doby. Firmy s pracovní dobou založenou na důvěře vykazují vyšší intenzitu produktových inovací, vyšší produktivitu a intenzivnější úsilí pracovníků. (OECD, 2020)

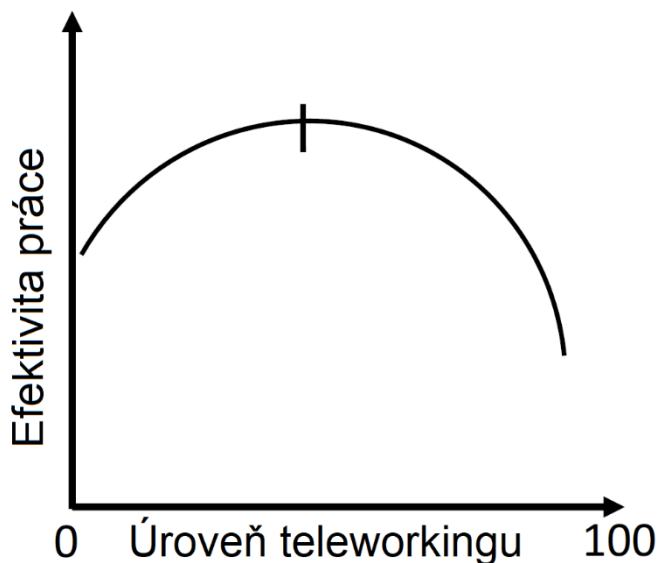
Jak již bylo zmíněno ve třetí kapitole, distanční práce souvisí s omezenější sociální interakcí a komunikací, která kromě toho, že může frustrovat zaměstnance, může též přispět ke snížení jejich výkonnosti. Komunikaci v distančním režimu lze považovat za jedno z největších rizik pro úspěšnou aplikaci teleworkingu ve společnosti, a to společně s nevhodným manažerským vedením. Nedostatek společenské interakce může negativně ovlivňovat i tok znalostí mezi zaměstnanci, a tím pádem může zpomalovat samotné učení se zaměstnanců praxí<sup>16</sup>. Trpět mohou i inovace, ale to je ve studiích sporné. Na jednu stranu prokazují kladný vztah mezi fyzickou přítomností celého týmu a výstupem společného výzkumu a naznačují, že osobní kontakty jsou někdy pro sdílení znalostí při výzkumu nezbytné. Protipól pak představují výzkumy, které poukazují na potenciál distanční spolupráce v kombinaci s digitalizací, která může podpořit reorganizaci firem k efektivnějším modelům.

Výše uvedené lze shrnout a sjednotit následovně. Aby s pomocí teleworkingu došlo k úspěšnému zvýšení výkonnosti firem, je zapotřebí dbát primárně na blahobyt zaměstnancům. Jejich spokojenost je nutné zvýšit na takovou úroveň, aby vyrovnala potenciální negativní dopady na komunikaci, tok znalostí i manažerský dohled. Přičemž relativní síla těchto faktorů závisí primárně na intenzitě využití distanční práce. Čím intenzivnější je využití distanční práce v daném týmu nebo společnosti, tím intenzivněji budou působit negativní dopady omezené komunikace apod. Je tedy potřeba najít optimální poměr práce odvedené v režimu teleworkingu a v režimu standardním. Optimální poměr je takový, který maximalizuje efektivitu (potažmo minimalizuje možná negativa). To je také znázorněno na následující obrázku. Tvar křivky závislosti efektivity práce na míře teleworkingu ukazuje, že efektivita práce roste s mírou teleworkingu až do optimálního bodu, ale klesá, pokud je dojde k nadměrnému využití práce na dálku.

---

<sup>16</sup> V angličtině známé jako learning-by-doing, tedy „učení se děláním“.

**Obrázek 5: Vztah práce na dálku a efektivity práce**



*Zdroj: OECD (2020), vlastní úprava*

#### 4.3.1 Produktivita distanční práce během pandemie - Česká republika

Během května 2020 přišla společnost Moore Czech Republic s prvním výzkumem zaměřeným na Českou republiku. V tomto výzkumu (Macháček, 2020) se ukázalo, že v průběhu roku 2020, tedy od té doby, co došlo v České republice k prvnímu lockdownu, produktivita práce značně klesala. Během března došlo k poklesu produktivity o přibližně jednu desetinu. V průběhu dalších měsíců docházelo k dalšímu poklesu, a to až o jednu třetinu oproti běžnému stavu. Jako jeden z hlavních důvodů tohoto poklesu autoři uvádějí, skutečnost, že na práci z domova musely přejít celé týmy bez ohledu na to, zda je to vhodné pro charakter jejich práce.

V průběhu druhé vlny pandemie Covid-19 v ČR, ke které došlo na podzim roku 2020 došlo k určitým změnám vnímání práce z domova, a to jak na straně zaměstnanců, tak i na straně zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé už mohli stavět na zkušenostech nabytých na jaře 2020. Na podzim 2020 mělo možnost pracovat z domova přibližně o jednu třetinu více zaměstnanců než na jaře. Zároveň se však projevila i zkušenost, že mnohým nevyhovuje výhradně práce z domova, a proto nyní lidé práci z domova a z kanceláře většinou střídají. Současná situace je tedy výsledkem jakéhosi kompromisu, kdy na jedné straně dochází k eliminaci možného šíření nákazy Covid-19 tím, že je stále značně snížena možnost kontaktu na pracovišti, potažmo zvýšena možnost pracovat z domova, ale zároveň mají zaměstnanci možnost do kanceláře docházet. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům optimalizovat své pracovní prostředí, a zároveň vylepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ale zároveň stále



reflektuje podmínky přetrvávající hrozby nákazy virem Covid-19. Také proto, že zaměstnavatelé, kteří tuto flexibilitu svým zaměstnancům umožňují, se soustředí na jiné aspekty prevence šíření nákazy, jako například střídání (tj. rotování) zaměstnanců na pracovišti, dodržování odstupu a zvýšené dodržování hygienických opatření. Zajímavé je, že některé studie ukazují, že k obávanému snížení produktivity v některých oborech nedošlo. Některé firmy naopak profitují ze zvýšené produktivity svých pracovníků, zejména v administrativních oborech. (Petříček, 2020)

## 5 Distanční práce a politický a sociální přesah

Je evidentní, že po vypuknutí pandemie Covid-19 došlo k velkým změnám jak pro společnosti, tak jejich zaměstnance, a to navíc ve velice krátkém časovém úseku. Ačkoliv práce z domova byla v některých profesích relativně častá i před vypuknutím pandemie, v podstatě neexistovala zvláštní legislativa specifikující podmínky pro práci z domova.

### 5.1 Souhrn legislativních opatření doporučených OECD

V návaznosti na propuknutí pandemie Covid-19 vypracovala OECD řadu doporučení, které mohou podpořit pozitivní dopady práce na dálku. Většina následujících témat byla do větší či menší míry popsána v předchozích kapitolách, zde je jejich shrnutí a zároveň doporučení pro tvorbu budoucích politických opatření.

#### **Právo na práci na dálku**

Z informací uvedených v předchozích kapitolách jasně vyplývá, že práce na dálku by měla být v první řadě individuální volbou každého zaměstnance. Není efektivní, aby zaměstnanec, který pro to nemá vhodné předpoklady nebo preference, byl nucen pracovat distančně. Je vhodné rozšiřovat množství oborů a povolání, ve kterých je možné zavést právo na teleworking. Zároveň je vhodné zajistit, aby nedocházelo k narušování soukromého života zaměstnanců prostřednictvím komunikačních platforem, které zaměstnanec užívá pro pracovní i soukromé účely. Je vhodné zavést právo na „odpojení se“.

#### **Vzdělávání pro zaměstnance**

Zaměstnanci se navzájem odlišují nejenom náplní práce, jejíž vhodnost pro teleworking je rozličná napříč odborností, ale také v osobních preferencích, které je nutné respektovat. Ne každý zaměstnanec je navíc schopen pracovat nezávisle, neboť nemusí mít vždy potřebné dovednosti. Rozdíly v dovednostech jsou mezi jednotlivými skupinami pracovníků velice odlišné. Jak již víme, teleworking je vhodný zejména pro vysoce kvalifikované profese, a těmto požadavkům ne každý pracovník vyhovuje.

Pokud by však byl teleworking vyžadován od zaměstnanců bez ohledu na jejich kvalifikaci a profesi, tedy nad rámec celospolečenského optima, může to ještě více prohloubit rozdíly mezi těmito skupinami pracovníků. Politická opatření by se proto měla zaměřit v tomto směru hlavně na podporu a zvýšení kapacit práce na dálku pro znevýhodněné skupiny pracovníků, tj. méně kvalifikovaných, starších či těch,

kteří žijí na venkově (tj. mohou mít horší přístup k vysokorychlostnímu připojení k internetu). Je důležité zajistit, aby některé skupiny pracovníků nebyly zcela vyloučeny z možnosti teleworkingu a z něj plynoucích výhod.

### **Hledání optimální úrovně práce na dálku na celospolečenské úrovni**

I když jsou osobní preference zaměstnanců i podle studií velice důležité pro optimální poměr práce odvedené z pracoviště a distančně, nelze hledání tohoto optima vložit čistě do jejich rukou. Hlavním důvodem je předpoklad, že zaměstnanec při této volbě porovnává vlastní výhody a nevýhody teleworkingu a neuvažuje v širším nebo dlouhodobějším rámci. Přitom je potřeba brát v potaz nejen potřeby a spokojenost zaměstnanců, ale také vliv teleworkingu na inovace v dlouhodobém horizontu. Opět je nutné najít takovou míru práce na dálku, při které dochází k nákladovým úsporám (které lze investovat do inovací), ale zároveň aby nedocházelo k poklesu těchto inovací vlivem snížené interakce.

### **Podpora vhodného pracovního prostředí a ochrana zaměstnanců**

Další skupinou politik, které mohou úspěšnému a prosperujícímu fungování práce na dálku prospět jsou takové, které zajistí vhodné pracovní prostředí pro pracovníky. Jak už bylo zmíněno v 2. kapitole věnované zaměstnancům, pracovní prostředí hraje velkou roli při výkonnosti pracovníků, přičemž v domácím prostředí jsou možnosti někdy dost omezené (např. co se týče velikosti bydliště, ostatních členů domácnosti anebo rozpočtu na úpravu domácího pracoviště). Tyto pracovní podmínky jsou tvořeny ICT vybavením, kancelářským prostorem, ale i nutností péče o děti. Zde plyne velké riziko, že veškeré náklady spojené s možnou sníženou efektivitou teleworkingu ponese výhradně zaměstnanec. Zaměstnanci často mají pocit sníženého komfortu z různých důvodů, a proto mají také potřebu tento diskomfort kompenzovat. Např. nákupem nového vybavení, nebo dokonce pronajmutím bydliště o větších rozměrech. Součástí těchto nákladů jsou navíc ještě větší spotřeby energií, které nejspíš zaměstnancům nejsou propláceny mnohdy vůbec. V současných podmínkách globální pandemie lze bohužel předpokládat, že k tomuto jevu běžně dochází. Proto je nutnost těchto opatření ještě znatelnější.

### **Revize a úprava současné doplňkové infrastruktury**

Součástí těchto opatření by měla být též podpůrná infrastruktura, např. co se týče školek a škol, které je v těchto podmínkách vhodnější mít blíže k domovu. Rozšíření teleworkingu má potenciálně dvojí dopad

na zlepšování genderové rovnosti. Stále platí, že ve většině domácností se o děti stará matka, přičemž ženy naprosto převládají i ve skupině samoživitelů. Např. v České republice se podle ČSÚ v každé sedmé domácnosti o děti stará jen jeden rodič, přičemž v 9 z 10 případů je tímto rodičem právě žena. Ti pracovníci, kteří jsou zároveň samoživiteli, pak mají logicky poněkud odlišné podmínky pro práci z domova. Již v kapitole věnované zaměstnancům je uvedeno, že děti jsou jedním z nejčastějších zdrojů rozptýlení při práci z domova (pokud nenavštěvují nebo nemohou navštěvovat školy či školky). Kombinace omezeného nebo zrušeného provozu školek a dálkového vzdělávání zavedená v souvislosti s propuknutím pandemie Covid-19 a distanční práce připravila těmto rodinám velice náročné období.

I v úplných rodinách mohou negativa dopadat na ženské pohlaví poněkud disproporčně. V mnoha rodinách stále ještě převládá tradiční model, kdy primárním pečovatelem o děti jsou ženy, navzdory skutečnosti, že běžně pracují na plný úvazek jako muži. Omezenější dostupnost veřejných školek a škol může s velkou pravděpodobností připravit o možnost kariérního postupu. Pokud jsou děti například často nemocné nebo vyžadují zvýšenou péči, s větší pravděpodobností je to žena, kdo s nimi zůstane doma a bude pracovat na dálku. Pokud je na pracovišti osobně přítomna méně často ve srovnání s bezdětnými kolegy nebo kolegy mužského pohlaví, mohou se také snížit její možnosti ve smyslu kariérního postupu.

### **Podpora vzdělávání a sdílení osvědčených manažerských postupů a vzdělávání vedoucích pracovníků**

Dalším zásadním krokem pro podporu pozitivních dopadů teleworkingu pro veřejnou politiku je podpora a usnadnění šíření manažerských postupů, které se osvědčily při rozšířenější distanční práci. Je nutné, aby se manažeři vzdělávali a přizpůsobili novým standardům a výzám. Zastaralé praktiky vedení týmů a firem mohou bránit adaptaci nejen zaměstnanců, ale celých firem, a bráním jim tak čerpat výhod, které teleworking přináší. Jak už bylo zmíněno v kapitole o pracovní době, pokud tým pracuje v tomto režimu pravidelně, je více než vhodné přeorientovat hodnocení zaměstnanců na výsledky jejich práce, a ne počet odpracovaných hodin. Toto přeorientování navíc může do určité míry zabránit stigmatizaci těch pracovníků, kteří z různých důvodů využívají možnost pracovat na dálku častěji než jejich kolegové. Jinými slovy, lze tak nastolit takové pracovní prostředí, ve kterém je práce z domova stejně hodnotná, jako z kanceláře. To je samozřejmě také jedno z vhodných řešení případných genderových nerovností popsanych v předchozím odstavci.

## **Investice do ICT ve všech regionech**

V neposlední řadě je zapotřebí podpora přístupu rychlé, spolehlivé a bezpečné infrastruktury ICT jak pro firmy, tak pro pracovníky. V současnosti stále přetrvává rozdíl mezi regiony, zejména mezi městy a venkovem. Právě kvalita rychlost připojení je pro teleworking zcela zásadní, a v případě nedostatečností ve venkovských oblastech může z možnosti pracovat na dálku vylučovat talentované pracovníky. To může v konečném důsledku hrát roli i v případě regionálních nerovností. Díky práci na dálku lze přinést lepší pracovní možnosti do regionů, kde je jich nedostatek, a podpořit tak jejich rozvoj.

## **Digitalizace veřejné správy**

Dalším nezbytným požadavkem pro rozšiřování a úspěch teleworkingu je intenzivní digitalizace veřejné správy. V první řadě může jít veřejná správa příkladem a zároveň těžit ze všech potenciálních benefitů práce na dálku, které jsou v této studii popsány. Zároveň prohloubením digitalizace může veřejná správa rozšířit nejen své vlastní možnosti co se týče množství práce odvedené distančně, ale zároveň tak může pomoci i zaměstnancům soukromých firem. Jako příklad z minulosti lze použít např. zavedení elektronického podpisu, které otevřelo mnohým pozicím dveře do světa teleworkingu.

## **Shrnutí**

Výše uvedené výzvy mohou firmám i zaměstnancům pomoc maximalizovat potenciální benefity plynoucí ze zvýšené efektivity práce a zároveň chránit pracovníky před negativními dopady teleworkingu. Navrhované postupy jsou přehledně shrnuty v následující tabulce

**Tabulka 4: Role politiky a institucí v podpoře produktivity teleworkingu**

| I.   | II.   | III.  | IV.  |
|--|---|---|--|
| Sdílení osvědčených manažerských postupů                   | Optimální úroveň distanční práce  | Poskytnutí odpovídajícího pracovního prostředí pro teleworking        | Podpora budování rychlé, spolehlivé a bezpečné infrastruktury ICT            |
| Podpora práva na práci na dálku a práva na „odpojení se“   |   |   | Zvážit dodatečnou regulaci ochrany data s cílem zajistit dostatečné soukromí |
| Informační kampaně a školení pro manažery                  | Daňové pobídky  | Podpora firem v poskytování příspěvků na zařízení domácího pracoviště | Podpora odpovídajících výzkumů   |
| Podpora investic do ICT infrastruktury a jejího obnovování |   |   |  |
|  | Digitalizace veřejné správy (může být příkladem)                                | Přehodnocení podpůrné infrastruktury, např. péče o děti               |  |
|  | Podpora tzv. co-workingových center napříč zeměmi                               |   |  |
|  | Podpora investic do vzdělávání zaměstnanců (např. schopnost pracovat digitálně) |   |  |

**Zdroj: Vlastní úprava podle OECD (2020)**

### 5.1.1 Distanční práce a změny v legislativě v návaznosti na pandemii Covid-19

Politická opatření jsou klíčová k tomu, aby umožnila firmám a zaměstnancům těžit z mnoha příležitostí plynoucích z častějšího využívání práce na dálku. Potenciál je veliký, zahrnuje růst produktivity i blahobytu, ale i další potenciální pozitivní dopady, které budou blíže vysvětleny v následující podkapitole.

Zkušenosti s rozsáhlou a dlouhodobou prací na dálku od vypuknutí pandemie podnítily změny v legislativě a debaty zaměřené na přizpůsobení regulace práce na dálku. Pandemie Covid-19 měla významný dopad na postupy organizace práce i firemní kulturu. Je pravděpodobné, že s postupem času se práce na dálku a flexibilní přístup k organizaci práce stanou pro zaměstnavatele a zaměstnance významnější a trvalejší.

Do března 2021 zavedlo v rámci EU právní změny pět zemí: Itálie, Lucembursko, Lotyšsko, Slovensko a Španělsko. V dalších zemích (Belgie, Irsko, Chorvatsko, Kypr, Maďarsko, Malta, Německo, Polsko, Portugalsko, Rakousko a Slovinsko) probíhá revize právních předpisů. Do této skupiny lze zařadit

i Nizozemsko: zákon o flexibilní práci, který upravuje práci na dálku, je předmětem hodnocení (nikoli jako přímý důsledek pandemie, ale jako požadavek zákona). Následující Tabulka porovnává situaci před a po pandemii Covid-19 z hlediska národních zákonných předpisů a konkrétních ustanovení o práci na dálku.

**Tabulka 5: Právní úprava práce na dálku před a po vypuknutí pandemie COVID-19**

| Členský stát | Zákonná definice a zvláštní legislativa o práci na dálku | Nové zvláštní právní předpisy o práci na dálku |
|--------------|--|--|
| Belgie       | Ano  | Revidováno                                     |
| Bulharsko    | Ano  | Ne   |
| Česko        | Ano  | Ne   |
| Německo      | Ano  | Revidováno                                     |
| Estonsko     | Ano  | Ne   |
| Španělsko    | Ano  | Ano  |
| Francie      | Ano  | Ne   |
| Řecko        | Ano  | Ne   |
| Maďarsko     | Ano  | Revidováno                                     |
| Chorvatsko   | Ano  | Revidováno                                     |
| Itálie       | Ano  | Ano  |
| Litva        | Ano  | Ne   |
| Lucembursko  | Ano  | Ano  |
| Malta        | Ano  | Revidováno                                     |
| Nizozemsko   | Ano  | Revidováno                                     |
| Polsko       | Ano  | Revidováno                                     |
| Portugalsko  | Ano  | Revidováno                                     |
| Rumunsko     | Ano  | Ne   |
| Slovinsko    | Ano  | Revidováno                                     |
| Slovensko    | Ano  | Ano  |
| Rakousko     | Ne   | Revidováno                                     |
| Kypr         | Ne   | Revidováno                                     |
| Dánsko       | Ne   | Ne   |
| Finsko       | Ne   | Ne   |
| Irsko        | Ne   | Revidováno                                     |
| Lotyšsko     | Ne   | Ano  |
| Švédsko      | Ne   | Ne   |

*Zdroj: Regulating telework in a post-COVID-19 Europe (2021)*

Rámcová dohoda EU o práci na dálku (2002) je hlavním legislativním zdrojem pro tvorbu vnitrostátních právních předpisů a pro kolektivní vyjednávání, a to včetně definice toho, co je práce na dálku (forma organizace práce, při níž zaměstnanec používá k výkonu práce ICT zařízení).

Členské státy EU upravují práci na dálku buď prostřednictvím zákonných právních předpisů, nebo sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání. Ve většině zemí se používají oba typy regulace (i když s různými rozsahem a významem) a vzájemně se doplňují. Úloha, kterou hraje stát nebo aktéři sociálního dialogu při regulaci práce na dálku se liší a částečně závisí na národních tradicích.

Před vypuknutím COVID-19 bylo možné obecně rozlišit dvě hlavní skupiny:

- země se zákonnými definicemi a specifickou legislativou týkající se využívání práce na dálku (organizace práce, podmínky zaměstnávání atd.) stanovené v zákoníku práce nebo v souvisejících právních předpisech (Belgie, Bulharsko, Česko, Španělsko, Německo, Estonsko, Francie, Řecko, Maďarsko, Chorvatsko, Itálie, Litva, Lucembursko, Malta, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko a Slovensko);
- země, které nemají zákonné definice a specifické právní předpisy týkající se práce na dálku, nebo kde se dohodami o práci na dálku zabývají různé zákony týkající se ochrany údajů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nebo které jsou upraveny v jiných zákonech o zdraví nebo pracovní době (Rakousko, Kypr, Dánsko, Finsko, Irsko, Lotyšsko, Švédsko).

Vezmeme-li jako referenci Rámcovou dohodu EU, lze hlavní upravené inovativní aspekty shrnout následovně:

- Pravidelná a příležitostná práce na dálku: Rámcová dohoda EU zahrnovala pouze pravidelnou práci na dálku (alespoň 1 den v týdnu). Příležitostná práce na dálku se však stala převládající formou práce na dálku (což znamená méně než 20 % pracovní doby či se neřídí určitým schématem). Přístupy jednotlivých států se liší.
- Některé státy změnilly zákonnou definici práce na dálku tak, aby zahrnovala jakoukoli intenzitu (např. Francie); jiné země zavedly různé definice a pravidla pro pravidelnou a příležitostnou práci na dálku (např. Belgie).
- Právo na odpojení: Rámcová dohoda EU stanovila, že pracovníci na dálku by měli řídit organizaci své pracovní doby v mezích vnitrostátních právních předpisů a kolektivního vyjednávání. Očekávání stálé dostupnosti ze strany zaměstnavatelů či klientů vedlo některé země k úpravě práva na odpojení, které zahrnuje dohodu o rozvržení pracovní doby, omezení dostupnosti a přestávkách.



- Právo na práci na dálku: i když je zachován princip dobrovolnosti, některé země upravily právo požádat o práci na dálku (např. ve Francii nebo Nizozemsku, kde mají zaměstnanci právo obdržet písemnou vysvětlující odpověď v případě odmítnutí ze strany společnosti) nebo stanovily zvláštní zacházení s některými skupinami s cílem podpořit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (např. Německo).
- Zvláštní ustanovení právních předpisů v oblasti BOZP, která rozvíjejí obecný přístup rámcové dohody EU: právní úprava v této oblasti je různorodá. V některých zemích je povinnost zaměstnavatelů provádět hodnocení rizik a informovat pracovníky výslovně uvedena v právních předpisech, ačkoli postupy hodnocení rizik se liší a v některých zemích jsou zaměstnavatelé výrazně omezeni právem na soukromí (v takových případech se hodnocení rizik zakládá na informacích poskytnutých pracovníkem na dálku). Rozdílný je také rozsah řešených rizik BOZP. Některé země vypracovaly předpisy pro hodnocení a prevenci specifických psychosociálních rizik, konkrétně izolace, pracovních konfliktů a stresu. A konečně odpovědnost zaměstnavatele za pracovní úrazy je citlivou oblastí a vnitrostátní předpisy se v tomto ohledu značně odlišují.

Od vypuknutí nákazy COVID-19 přijaly vlády řadu dočasných opatření na podporu nebo prosazení práce na dálku jako preventivního opatření k omezení šíření nákazy COVID-19. Na základě těchto opatření je možné se domnívat, že se jedná o preventivní opatření. Dle Evropské agentury pro BOZP (EU-OSHA) vedla pandemie ke zvýšení povědomí o významu otázek BOZP na pracovišti, a to jak v prostorách zaměstnavatelů, tak na jiných místech. Obecné pokyny k prevenci šíření pandemie na pracovišti byly kombinovány s příručkami k usnadnění přechodu na bezpečnou práci na dálku, přičemž je třeba mít na paměti, že mnoho společností a pracovníků pracujících na dálku nemělo s tímto pracovním uspořádáním předchozí zkušenosti (Sanz de Miguel, P., Caprile M., Arasanz J., 2021).

## 5.2 Socioekonomické aspekty distanční práce a její důsledky pro společnost

Postupné rozšiřování možné práce na dálku do dalších profesí i firem s sebou nese určité socioekonomické důsledky již delší dobu. Nárůst využití distanční práce s sebou nese či do budoucna do budoucna může potencionálně přinést níže uvedené dopady.

Pokud značný podíl pracovníků nemusí každé ráno dojíždět do práce a odpoledne nebo večer se z ní opět vracet, dochází k eliminaci dopravních zácp a tím pádem i emisí uhlíku a pevných částic. Zároveň lze předpokládat nižší vytížení veřejné dopravy a tím pádem i úspory ve veřejných financích. Pokud přibývá

možnost pracovních pozic, které lze vykonávat na dálku, rostou také šance pro hendikepované osoby na zařazení se do běžného pracovního života. Také dochází ke zlepšení dostupnosti pracovních míst pro regiony s horší zaměstnaností. Obyvatelé těchto regionů mají větší šanci ucházet se o kvalifikovanější pracovní pozice, které se tradičně koncentrují spíše do velkých měst a jejich bezprostředního okolí. To může vést k rozvoji v těchto regionech, ale zároveň „ulevit“ přehlceným metropolím. S růstem dostupných kvalifikovanějších pracovních pozic může dojít ke zlepšení životní úrovně v těchto regionech a jejich dalšímu rozvoji. Tímto způsobem může teleworking pozitivně prospět nejen k postupnému vyrovnávání rozdílů mezi regiony na národní úrovni, ale také ke globální konvergenci.

### 5.3 Budoucnost distanční práce

Je odhadováno, že na konci roku 2021 bude přibližně 51 % vysoce kvalifikovaných zaměstnanců pracovat z domova. Ve srovnání s rokem 2019, kdy jejich podíl činil 27 %, jde o opravdu skokový nárůst. Navíc se odhaduje, že distanční pracovníci budou představovat až 32 % celkové pracovní síly. (Gartner, 2021)

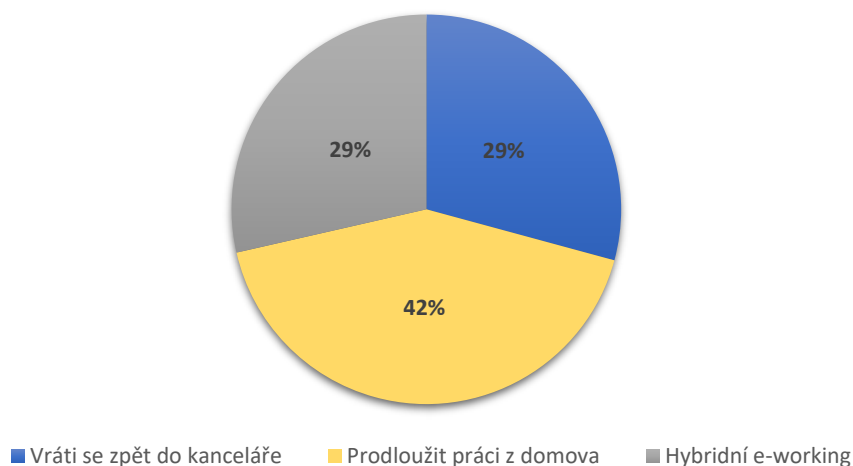
Čím rozšířenější z dlouhodobého hlediska práce na dálku bude, tím větší má potenciál zlepšovat produktivitu práce, ale také další ekonomické a sociální ukazatele, které byly popsány výše. Nicméně, celkový dopad je nejednoznačný, zejména vezmeme-li v úvahu rizika týkající potenciálně negativního dopadu na dlouhodobě inovace a spokojenosti pracovníků. K minimalizaci těchto rizik by měly podle OECD (2020) přispět též regulace, zajišťující jednak dobrovolnost práce na dálku, a aby nebyla ze strany zaměstnavatelů vymáhána za každou cenu. Zároveň je důležité aktivně kontrolovat, zda nedochází k tzv. skrytým přesčasům. Např. v České republice je sice legislativa uzpůsobena tak, že ke skrytým přesčasům by nemělo docházet, ale to ještě neznamená, že v tomto směru k porušování zákona nedochází.

Rychlost, s jakou se některé společnosti přizpůsobili novým podmínkám souvisejícím se zdravotní krizí právě přesunuje alespoň části zaměstnanců do režimu práce z domova naznačuje, že využití práce na dálku před propuknutím této krize zůstávalo hluboko pod hranicí proveditelnosti, resp. potenciálem. (OECD, 2020)

V průzkumu z dubna 2020 uvedlo 94 % dotázaných manažerů, že někteří jejich pracovníci přešli do režimu práce z domova. Je zjevné, že pandemie Covid-19 se stala katalyzátorem těchto změn. Zároveň je velice pravděpodobné, že mnoho zaměstnanců, kteří v této době přešli do režimu teleworkingu, v něm alespoň

částečně zůstanou i po skončení pandemie. Nicméně, míra využití práce na dálku během krize může být do „normálního“ režimu přenositelná jen částečně. A to ze dvou důvodů. V první řadě, pandemie vytvořila takové okolnosti, že pro mnoho týmů bylo vyloženě nutné vykonávat všechny procesy z domova, včetně těch, které se na to úplně nehodí. V normálním režimu by nejspíš manažeři, resp. zaměstnanci preferovali provádět určité úkoly z komfortu domova, ale jiné z kanceláře. V současnosti ale často nemají na výběr. Dalším důvodem jsou i osobní preference zaměstnanců. Přestože většina zaměstnanců je podle průzkumů spokojená s prací domova, jsou i tací, kterým nevyhovuje vůbec. Lze tedy očekávat jejich návrat na

**Graf 8: Preference zaměstnanců po dvou měsících práce z domova**



pracoviště, jakmile se okolnosti změní. (OECD, 2020)

*Zdroj: (Beno, Hvorecky, & Caganova, 2021)*

A co v dlouhodobém horizontu? Již v předchozích podkapitolách bylo vysvětleno, že teleworking má obrovský potenciál řešit problémy v celospolečenském měřítku. Ačkoliv společnost momentálně prochází turbulentní fází, a mnohé změny jsou skokové, je nezbytně nutné za těmito změnami nezaostávat. Hledání optimálních cest k distančnímu řízení jsou drobnými krůčky k řešení významných témat, mezi které patří sociální nerovnosti, regionální nerovnosti, chudoba, životní prostředí apod.

## 6 Závěr

V první kapitole jsme si nejprve vysvětlili pojem distanční práce (e-working, teleworking apod.) a v jakých profesích se užívá. Také jsme si ukázali, že distanční práce není zdaleka nic nového a historicky hrála velký význam po mnoho století až tisíciletí, ať už pro farmáře, obchodníky nebo řemeslníky. Po útlumu distanční práce, který nastal po průmyslové revoluci, se práce na dálku začala vracet až díky rozvoji ICT. V posledních dvou letech navíc čelíme explozivnímu nárůstu distanční práce vlivem pandemie Covid-19. Tato nová situace zaměstnancům, vedoucím pracovníkům, zaměstnavatelům i politikům předložila výzvy zcela nové, ale i takové, které tu sice již nějakou dobu byly, ale nebyly tolik palčivé, jako před propuknutím pandemie. V dalších kapitolách jsme si pak ukázali nejen výhody a specifika teleworkingu pro všechny tyto čtyři skupiny, ale právě také problémy a výzvy, které s distančním řízením.

Pro pochopení, v jaké pozici se v při distanční práci nachází zaměstnanec, je ve druhé kapitole použit průzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí (2021), který v dotazníkovém šetření zkoumal aspekty práce z domova v organizacích státní správy a místní samosprávy. Ačkoliv tento průzkum nelze považovat za vypovídající pro všechny profese, představuje významný příspěvek k hodnocení práce na dálku ze strany zaměstnanců. Pro tuto studii se ukázal jako vhodný základ pro diskusi o jednotlivých faktorech úspěšnosti distanční práce a distančního řízení. Tím také dopomohl k určení největších výhod, ale také významných překážek a rizik, které z teleworkingu pro zaměstnance vyplývají.

Ukázalo se, že práci z domova vnímá pozitivně drtivá většina zaměstnanců (94 %), přičemž nejčastějším zdrojem spokojenosti je časová flexibilita a možnost lépe skloubit pracovní a soukromý život. Ta je dána jednak tím, že jsou eliminovány nepříjemnosti související s dojížděním. Tedy samotná úspora času při dojíždění, možnost si ráno přispat, finanční úspory za benzín či jízdné i stravování či přípravě na odchod do kanceláře. Další výhody související s časovou flexibilitou jsou dány samotnou možností pracovat doma, tedy v případě méně komplikovaných zdravotních obtíží, více času stráveného s rodinou a možnost zajištění péče o členy domácnosti. S tím souvisí i menší počet absencí v práci nebo čerpání dovolené při řešení některých soukromých záležitosti.

Dalšími významnými faktory ovlivňujícími výkon a spokojenost zaměstnanců v režimu distanční práce jsou mj. soustředěnost a motivace. Ty byly sice v průzkumu MPSV (2021) hodnoceny převážně pozitivně ve srovnání s výkonem práce na pracovišti, ale ve skutečnosti představují znatelné riziko. Při práci z domova jsou velkým rizikem rozptýlení, které narušuje možnost se soustředit. Toto rozptýlení souvisí také

s pracovním prostředím, které zaměstnance při teleworkingu ovlivňuje do velké míry. Pracovníci mají při práci z domova zvýšené nároky na pracovní prostředí, přičemž náklady na vyhovění těmto nárokům dopadají téměř výhradně na ně samotné. Tyto dodatečné náklady mají podobu např. nákupu nových monitorů a dalšího kancelářského vybavení, ale v širším měřítku také třeba pronájmem většího bydlení. Dalším rizikem je nedostatečnost podpůrné infrastruktury, jako jsou školy a mateřské školy.

Spokojenost v zaměstnání i výkonnost zaměstnanců může ovlivňovat také nedostatečná motivace a sociální izolace, které z distanční práce plynou. Ačkoliv podle některých průzkumů většina zaměstnanců hodnotí tyto aspekty spíše kladně, existuje nezanedbatelná skupina zaměstnanců, kterým z těchto důvodů teleworking spíše nevyhovuje nebo působí mnoho potíží. Jako odpověď na tyto problémy je navržena dobrovolnost práce na dálku. Tedy zaměstnanec by si měla sám na základě svých potřeb zvolit, jaká míra teleworkingu a práce na pracovišti mu vyhovuje.

Vedoucí pracovníci mohou benefitovat z distanční práce stejně, jako řadoví zaměstnanci, avšak ve srovnání s nimi mají velmi specifickou roli. Úspěšnost distanční práce a řízení závisí do velké míry právě na kvalitách vedoucích pracovníků, a třetí kapitola je věnována tomu, jaká specifika teleworking z jejich pohledu má. Zajímavým poznatkem průzkumu MPSV (2021) bylo, že vedoucí pracovníci, kteří měli na starosti menší počet zaměstnanců (tedy jednotlivé týmy nebo oddělení) byli s výkonem svých podřízených znatelně spokojenější než vedoucí velkých týmů a celých organizací. Tato kapitola není zaměřena pouze na vedoucí pracovníky jako takové, ale spíše na fungování celého týmu v režimu teleworkingu a to, jak toto fungování mohou manažeři ovlivnit. Největší rozdíl oproti běžnému řízení týmu na pracovišti je dán komunikací, která je v této kapitole rozebrána jak z kvantitativního hlediska, tak z kvalitativního.

Jednou ze základních složek ovlivňujících komunikaci je důvěra v týmu, kterou je nutné udržovat a pěstovat trochu jinak, než pokud se členové týmu scházejí každý den v kanceláři. K budování důvěry v týmu slouží primárně dobře nastavené komunikační normy a jejich dodržování. Zavedením komunikačních norem v týmu je možné vyhnout se chaosu způsobenému odlišnými styly komunikace členů týmu, a tím způsobených nedorozumění. V této kapitole jsme si kromě toho, proč jsou tyto komunikační normy důležité, vysvětlili také to, jakým způsobem se efektivní komunikační normy stanovují.

Dalším významným elementem, který s sebou distanční řízení nese, je diverzita týmu. Při zkoumání virtuálních týmů, kde často spolupracují lidé ze zcela odlišných kultur se ukazuje, že tato diverzita může být v některých oborech zdrojem neočekávaných inovací a nápadů. Lidé s danými specializacemi

a zkušenostmi, kteří by se bez existence tohoto týmu jinak nesetkali, mohou přinášet originální řešení, a zároveň se od sebe navzájem učit. Na druhou stranu může být diverzita problémem v komunikaci, neboť přináší určité překážky. V této kapitole jsou tedy popsány způsoby, jakými lze předcházet nedorozuměním a konfliktům v týmu způsobených kulturními a jiným odlišnostmi členů týmu a zároveň z těchto odlišností vytěžit i pozitiva.

V režimu distanční práce je velkou výzvou pro vedoucí pracovníky udržet členy týmů motivované, neboť to může být obtížnější než v tradičním pracovním režimu. Mezi způsoby, jak více motivovat, patří v první řadě zavedení určité vize nebo vyššího cíle, která týmu určuje směr. Dále je nutné, aby v účasti na distanční týmové spolupráci zaměstnanci nacházeli nějaký osobní prospěch. Může jít např. o rozvoj znalostí a dovedností, spravedlivé odměňování a formální ocenění proaktivity a úspěšných nápadů. V neposlední řadě pak demotivaci a frustraci dobře předchází pohodové pracovní prostředí. Vedoucí pracovníci mají nezastupitelnou roli při formování toho, jakým způsobem tým spolupracuje. Jednou z důležitých složek, které ovlivňují, jakým způsobem tým spolupracuje, jsou pracovní porady a schůzky, které mají v distančním režimu velmi odlišnou podobu. Proto je zde také názorná ukázka toho, jak by měly úspěšné schůzky v distančním režimu vypadat.

Při teleworkingu je i způsob, jakým se práce deleguje a kontroluje, zcela odlišný. Už ze své podstaty to úzce souvisí s komunikací, neboť je třeba pečlivě dbát na to, jakým způsobem jsou přidělené úkoly komunikovány, chápány a plněny. Kromě samotného způsobu delegace pracovních úkolů se ukazuje jako velmi důležité, aby byl tento vedoucí pracovník svým podřízeným k dispozici, a zároveň uměl nabídnout optimistický, podporující a motivující postoj ke každému problému, který v tomto směru může nastat. S tím souvisí i kontrola odvedené práce, která je též nedílnou součástí řízení zaměstnanců. V distančním režimu je navíc poněkud odlišná. Manažeři nemají možnost své podřízené fyzicky pozorovat při práci, ale mají díky ICT již k dispozici data všemožného charakteru, prostřednictvím kterých mohou sledovat a objektivně vyhodnocovat ukazatele výkonnosti, odvedenou práci a dobu, po kterou byla zpracovávána. Je ale důležité se vyvarovat příliš intenzivnímu sledování zaměstnanců, neboť může docházet k jejich nervozitě, nespokojenosti a v krajních případech i narušování soukromí. V této kapitole lze najít také přehled možných zdrojů kontrolních dat, a k čemu slouží. To představuje hodnotný příspěvek k otázce, jak efektivně řídit.

Důležitou podkapitolou, která značně dotýká hlavně zaměstnanců, je Pracovní doba. Zde jsou shrnuty nejen základní režimy rozvržení pracovní doby a jejich rizika. Jsou zde také vysvětlena rizika související s překračováním smluvní pracovní doby, a to včetně tzv. skrytých přesčasů. Není opomenut ani problém tzv. práva na odpojení se, který je v současnosti velmi aktuálním tématem. Je zde také vysvětlen princip fungování pracovní doby založené na důvěře a její pozitivní dopady na výkonnost týmů pracujících distančně. Některé studie ukazují, že pracovní doba založená na důvěře je jednou z významných složek nejen efektivního distančního řízení, ale zároveň celofiremní efektivity. A to mimo jiné proto, že upozaduje odpracované hodiny jakožto ukazatel výkonu. Namísto toho je v tomto režimu sledována odvedená práce a její kvalita, což podporuje motivaci i výkonnost zaměstnanců.

Předposlední kapitola popisuje distanční práci a řízení z pohledu zaměstnavatelů. V první řadě popisuje nepřehlédnutelné výhody tohoto pracovního režimu. Mezi ně patří úspora nákladů. K té dochází jednak proto, že společnosti mohou zmenšit nebo případně zrušit některé kancelářské prostory a nemusí tak platit za jejich nájem, provoz a údržbu. Zároveň se omezuje počet absencí zaměstnanců a náklady na jejich nahrazování. Nepřímo pak spokojenost zaměstnanců snižuje jejich fluktuaci, a tím snižuje i náklady na hledání, přijímání a zaškolování nových pracovníků. Distanční práce umožňuje též rozšířit geografický radius oblasti, ve které své potenciální zaměstnance vyhledává. To umožňuje jednak zvýšit pravděpodobnost, že společnost najme vysoce kvalifikované a talentované zaměstnance, které se pro danou pozici více hodí. Umožňuje najít takové zaměstnance případně i levněji a optimalizovat tak mzdové náklady. Zde je potenciál vyrovnávat rozdíly v ekonomicky a sociálně odlišných oblastech (města versus venkov). Prostředky uspořené snížením těchto nákladů mohou být navíc dále efektivně použity, a to buď na inovace, které dále zvýší efektivitu a nebo vloženy do opatření zvyšující spokojenost zaměstnanců a tím také potenciálně přispět k jejich lepšímu výkonu.

Jednou z hlavních výzev, kterým musí v současnosti zaměstnavatelé čelit je nastavení optimálního pracovního prostředí pro zaměstnance pracujících na dálku. Ve čtvrté kapitole jsme si vyjmenovali čtyři hlavní složky, které toto optimální pracovní prostředí tvoří. Jsou jimi kvalitní ICT, firemní kultura, domácí prostředí zaměstnanců a individuální faktory. Vychází zde, že optimalizace pracovního prostředí je sice zaměstnanci ovlivnitelná, ale do velké míry je spíše v rukou zaměstnavatelů, případně vedoucích pracovníků. Podrobně je zde pak rozebrána hlavně firemní kultura, která ovlivňuje chod a úspěšnost distančního řízení, stejně jako úspěšnost celých firem. Firemní kultura je nejen jedním ze základních determinantů úspěchu společnosti, ale zároveň pro většinu zaměstnanců jedním z nejdůležitějších

faktorů, podle kterých hodnotí svou spokojenost v zaměstnání. Firemní kultura je zde analyzována pomocí modelu, který rozděluje její charakteristiky do 8 základních skupin a 2 hlavních atributů, kterými jsou flexibilita a nezávislost. Poté jsou jednotlivé charakteristiky analyzovány z hlediska distanční práce a distančního řízení zaměstnanců. S pomocí dedukce je vysvětleno, že v případě teleworkingu je vhodné zaměřit firemní kulturu primárně směrem k větší flexibilitě. Mezi charakteristické vlastnosti kultury společnosti, která je flexibilní, náleží důraz na účel, péče o zaměstnance, a proces učení se. Naopak hraje menší roli důraz na autoritu nebo výsledky. To však ale záleží do velké míry na individuálních charakteristikách každé společnosti a jejich cílech.

Kromě firemní kultury má významný vliv na správné distanční řízení i vhodná kvalita ICT, a to ve smyslu správné volby hardwaru i softwaru, jejich nastavení, poruchovosti, servisu, ale také technologické zdatnosti zaměstnanců. Jedná se o samostatný obor, kterému se věnuje mnoho vysoce specializovaných pracovníků. Není tedy v možnostech této práce se tímto tématem zabývat do podrobnosti, ale je důležité zdůraznit jejich význam. Nekvalitní ICT se značně projevuje na efektivním distančním řízení, spokojenosti zaměstnanců i celkové efektivitě společnosti.

Velkým tématem, které mohlo v minulosti mnoho společností odrazovat od zavedení distanční práce, je produktivita pracovníků. Studie ukázala, že není možné vliv teleworkingu na distanční práci jednoznačně určit, neboť v tomto vztahu figuruje příliš mnoho proměnných. Úspěch teleworkingu a jeho vliv na produktivitu zaměstnanců je až příliš ovlivněn samotnou firemní kulturou a vnitřní organizací společnosti, ale i také individuálními faktory zaměstnanců. Ukazuje se, že jedním z významných motorů produktivity zaměstnanců obecně je jejich spokojenost, k čemuž distanční práce může podle statistik hodně pomoci. Podle průzkumů je pak teleworking vhodný pro práci, ke které není potřebná příliš intenzivní spolupráce členů týmu. Distanční práce má pozitivní vliv na produktivitu u kreativních úkolů a v oborech výzkumu a vývoje. Naopak méně výhodný je teleworking pro týmy, které potřebují úzce spolupracovat, nebo v případě stereotypní pracovní náplně. Lze učinit jeden obecný závěr, a to že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících efektivitu teleworkingu je míra jeho využití. Společnost by tedy měla hledat optimální poměr práce odvedené na dálku a z pracoviště. Tedy takový, při kterém jsou maximalizovány benefity teleworkingu (tj. zvýšení blahobytu a tím pádem i produktivity zaměstnanců a úspora nákladů) a minimalizována rizika (omezení komunikace, dohledu a výměny znalostí).



Poslední kapitola se zabývá celospolečenskými dopady distanční práce. V první řadě definuje hlavní výzvy pro legislativní opatření, které doposud zaostává za dynamickým rozvojem technologií a pracovního trhu. Potřebná opatření se týkají práv a podpory zaměstnanců, podpora infrastruktury, podpora vzdělávání, digitalizace veřejné správy. Dále je také popsán potenciální přesah na celospolečenské úrovni, který spočívá v lepším životním prostředí vlivem omezení dopravy ve městech a s tím spojené úspory ve veřejných financích. Zde jsme se také dozvěděli, že distanční práce umožňuje zaměstnávat osoby z odlišných regionů, ale i třeba osoby s určitým zdravotním omezením. Může přispět k eliminaci socioekonomických rozdílů napříč regiony i státy, a podpořit tak globální konvergenci. To vše za předpokladu, že distanční práce bude zodpovědně a efektivně spravována ze strany států i společností. Tyto dopady budou snadněji pozorovatelné spíše v budoucnosti, které je věnována poslední podkapitola.

Závěrem lze dodat, že téma řízení distanční práce nemá evokovat dichotomii, zda je práce a řízení na dálku žádoucí či nikoliv. Jedná se o společenský požadavek, kterému je třeba vyhovět. Otázkou však je, jak hledat optimální cesty k distančnímu řízení, které zajistí, že všechny zúčastněné strany budou moci distanční práci optimálně využívat a maximalizovat její benefity.

## 7 Přílohy

**Tabulka 6: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro zaměstnance**

| <b>Zaměstnanci</b>                           |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>Výhody a důvody spokojenosti</b>          | <b>Překážky a výzvy</b>                  | <b>Rizika</b>                |
| Časová flexibilita                           | Charakter práce teleworking neumožňuje   | Sociální izolace             |
| Více času s rodinou                          | Nedostatečnost ICT                       |                              |
| Rovnováha mezi soukromým a pracovním životem |  | Skryté přesčasy              |
| Soustředěnost                                |  | Absence práva na odpojení se |
| Motivace                                     |  | Zabezpečení ICT              |
| Úspora nákladů                               | Nízká míra digitalizace pracovní procesu | Informační přehlcení         |

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 7: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro vedoucí pracovníky**

| <b>Vedoucí pracovníci</b>                                |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>Výhody a důvody spokojenosti</b>                      | <b>Překážky a výzvy</b>                | <b>Rizika</b>                |
| Časová flexibilita                                       | Charakter práce teleworking neumožňuje | Sociální izolace             |
| Více času s rodinou                                      | Nedostatečnost ICT                     |                              |
| Rovnováha mezi soukromým a pracovním životem             |  | Skryté přesčasy              |
| Soustředěnost  |  | Absence práva na odpojení se |
| Variabilita týmu   | Motivace                               |                              |
| Sledování výkonnosti pomocí ICT                          | Komunikace v týmu                      | Skryté přesčasy              |
| Důraz na splnění cíle místo na počet odpracovaných hodin | Důvěra                                 | Zabezpečení ICT              |
|  |  | Informační přehlcení         |

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 8: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro zaměstnavatele**

| <b>Zaměstnavatelé</b>                 |  |                              |
|---------------------------------------|--|------------------------------|
| <b>Výhody a důvody spokojenosti</b>   | <b>Překážky a výzvy</b>                | <b>Rizika</b>                |
| Úspora nákladů                        | Nedostatečnost ICT                     |                              |
| Flexibilita                           | Charakter práce teleworking neumožňuje | Informační přehlcení         |
| Lepší možnosti při výběru zaměstnanců |  | Absence práva na odpojení se |
| Firemní kultura                       |  |                              |
| Produktivita zaměstnanců              |  | Skryté přesčasy              |

*Zdroj: Vlastní tvorba*

**Tabulka 9: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro společnost jako celek**

| <b>Společnost</b>                                 |  |   |
|---|--|---|
| <b>Výhody a důvody spokojenosti</b>               | <b>Překážky a výzvy</b>                        | <b>Rizika</b>                           |
| Úspora nákladů                                    | Právo na distanční práci                       |   |
| Flexibilita                                       | Právo na odpojení se                           | Prohloubení rozdílů mezi skupinami osob |
| Řešení regionálních rozdílů                       | Podpora optimálního pracovního prostředí       |   |
|   | Podpora doplňkové infrastruktury               |   |
| Životní prostředí                                 | Podpora sdílení ověřených manažerských postupů | Skryté pracovní hodiny                  |
| Kvalita života ve městech                         | Investice do ICT v poddimenzovaných regionech  |   |
| Celospolečenská efektivita                        | Digitalizace veřejné správy                    | Soukromí zaměstnanců                    |
|   | Podpora odpovídajícího výzkumu                 |   |
| Genderové a další rozdíly mezi skupinami obyvatel |  |   |

## 8 Citované zdroje

- Agarwal, P. (29. 08 2018). How To Create A Positive Workplace Culture. *Forbes*. Načteno z <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/08/29/how-to-create-a-positive-work-place-culture/#360870242727>
- Ball, C. G. (08 2020). Leadership during the COVID-19 crisis and beyond. *Canadian Journal of Surgery*, 63(4), 370 - 371. doi:10.1503/cjs.016020
- Battiston, D. (03 2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and. *CEP Discussion Paper*(1473). Načteno z <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1473.pdf>
- Beno, M., Hvorecky, J., & Caganova, D. (2021). An Optimal e-working Environment: Online Survey Results. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 7(2). doi:10.33642/ijbass.v7n2p1
- Bloom, N. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 165 - 218. Načteno z <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boutellier, R. (2000). New Information and Communication Technology as an Enabler for Dispersed R&D Projects. V R. Boutellier, *Managing Global Innovation*. Springer, Berlin, Heidelberg. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-662-04250-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-04250-2_9)
- Dávideková, M., & Hvorecký, J. (2017). Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 544, stránky 97-111. Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-50337-0\_9
- Dřímalka, F. (2020). *HOT: Jak uspět v digitálním světě*. Jan Melvill Publishing. doi:978-80-7555-101-6
- Gartner. (22. 06 2021). *Gartner Forecasts 51% of Global Knowledge Workers Will Be Remote by the End of 2021*. Načteno z Gartner: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-22-gartner-forecasts-51-percent-of-global-knowledge-workers-will-be-remote-by-2021>
- Groysbrg, B., & Lee, J. (01-02 2018). The Leader's Guid to Corporate Culture. *Harvard Busines Review*.
- Lanctôt, A., & Duxbury, L. (2017). A National Study of the Impact of Electronic Communication on Canadian School Leaders. *ATA Research*. The Alberta Teacher's Association. Načteno

z <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/COOR-104%20A%20National%20Study%20of%20the%20Impact%20of%20Electronic%20Communication%20on%20Canadian%20School%20Leaders.pdf>

Macháček, R. (17. 05 2020). *Hromadný home office přinesl firmám až třetinové snížení produktivity, problémem je i kyberbezpečnost*. Načteno z MOORE Czech Republic: <https://www.moore-czech.cz/tiskove-zpravy/kveten-2020/hromadny-home-office-prinesl-firmam-az-tretinove-s>

Malhotra, A., & Rosen, B. (02 2007). Leading Virtual Teams. *Academz of Management Perspectives*. doi:10.5465

Mark, G., & Iqbal, S. (2015). Focused, Aroused, but so Distractible: Temporal Perspectives on Multitasking and Communications. *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing* (stránky 903 - 916). New Zork: Association for Computing Machinery. Načteno z <https://doi.org/10.1145/2675133.2675221>

Morikawa, M. (10. 04 2020). *COVID-19, teleworking, and productivity*. Načteno z VOX EU CEPR: <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity>

MPSV. (2021). *Práce z domova 2021*. Oddělení evaluací. Praha: Ministerstvo práce a sociální věci České republiky. Načteno z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/Vyhodnocen%C3%AD+dotazn%C3%ADku+Pr%C3%A1ce+z+domova+2021.pdf/1a7e83ef-4d35-831f-5172-d61f1b4d4d1e>

OECD. (09 2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD. Načteno z <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era-a5d52e99/>

Reid, S. (20. 04 2017). *Carleton Study Finds People Spending a Third of Job Time on Email*. Načteno z Carleton Newsroom: <https://newsroom.carleton.ca/archives/2017/04/20/carleton-study-finds-people-spending-third-job-time-email/>

Ronander, C. (20. 04 2020). *What American professionals really think about remote working*. Načteno z Mentimeter.com: <https://www.mentimeter.com/blog/stay-current-with-mentimeter/what-american-professionals-really-think-about-remote-working>

Sanz de Miguel, P., Caprile M., Arasanz J. (2021). Regulating telework in a post-COVID-19 Europe. Načteno z [https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-11/Telework\\_%20post\\_COVID.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-11/Telework_%20post_COVID.pdf). doi:10.2802/125499

Sládek, P. (2006). Práce na dálku jako alternativa pro regionální rozvoj. *Doktorská dizertační práce*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Načteno z <https://www.pef.czu.cz/dl/46396>

WDC. (2017). *e-Working in the Western Region*. Načteno z WDC Insights: <https://wdcinsights.wordpress.com/2017/07/20/home-based-working-in-the-western-region/>



## 9 Seznam tabulek, obrázků a grafů

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Přehled profesí, ve kterých se obvykle užívá teleworking .....  | 4  |
| Tabulka 2: Nejčastější zdroje rozptýlení od práce .....  | 12 |
| Tabulka 3: Zásady pro přípravu a uskutečnění efektivní virtuální schůzky.....  | 28 |
| Tabulka 4: Role politiky a institucí v podpoře produktivity teleworkingu .....   | 59 |
| Tabulka 5: Právní úprava práce na dálku před a po vypuknutí pandemie COVID-19.....   | 60 |
| Tabulka 6: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro zaměstnance .....                                   | 71 |
| Tabulka 7: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro vedoucí pracovníky .....                            | 72 |
| Tabulka 8: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro zaměstnavatele .....                                | 73 |
| Tabulka 9: Přehled výhod, výzev a rizik plynoucích z distanční práce pro společnost jako celek .....                         | 74 |
| <br>   |    |
| Obrázek 1: Stanovení efektivních komunikačních norem v týmu .....  | 22 |
| Obrázek 2: Faktory optimálního pracovního prostředí pro distanční práci.....   | 39 |
| Obrázek 3: Základní charakteristiky firemní kultury a jejich vztah .....   | 43 |
| Obrázek 4: Hlavní faktory ve vztahu distanční práce a produktivity .....   | 51 |
| Obrázek 5: Vztah práce na dálku a efektivity práce.....  | 53 |
| <br>   |    |
| Graf 1: Podíl pracovníků využívajících možnosti práce na dálku v letech 2015-2016 .....                                      | 5  |
| Graf 2: Rozdíly ve fungování práce z domova oproti práci na pracovišti z pohledu zaměstnanců .....                           | 8  |
| Graf 3: Výhody práce z domova z pohledu zaměstnanců.....   | 9  |
| Graf 4: Srovnání množství času potřebného ke splnění pracovních povinností při práci z domova a na pracovišti.....           | 10 |
| Graf 5: Změna výkonnosti zaměstnanců při práci z domova ve srovnání s prací z kanceláře z pohledu vedoucích pracovníků ..... | 18 |
| Graf 6: Srovnání výkonnosti zaměstnanců na pracovišti a při práci z domova .....   | 18 |
| Graf 7: Allanova křivka a vliv ICT na její průběh.....   | 20 |
| Graf 8: Preference zaměstnanců po dvou měsících práce z domova.....  | 64 |