

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

POSTOJ ZAMĚSTNAVATELE K HOME-OFFICE

Bakalářská práce

Autor práce: Barbora Marešová

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Barbora Marešová**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Postoj zaměstnavatele k home-office**

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná, Ph.D.

Cíl práce: Cílem práce je zmapovat současný postoj zaměstnavatele k režimu práce z domova v organizaci Hranipex a.s. Studentka popíše současný stav práce z domova v podniku a pomocí kvalitativního výzkumu – interview - vyhodnotí postoje manažerů k home-office a navrhne opatření pro budoucí implementaci/zlepšení home-office v organizaci.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou postoje zaměstnavatele ve společnosti Hranipex a.s. k hybridnímu pracovnímu modelu, především ve formě home-office. Cílem bylo podrobně popsat a zhodnotit stávající politiku home-office v organizaci a zkoumat její postoj k hybridní formě práce. Výzkumná část využila kvalitativního přístupu s výběrem dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými manažery společnosti. Výsledky ukázaly variabilitu postojů k práci z domova, závislou na individuálních zkušenostech, genderových rozdílech a specifických pracovních úlohách. Tato práce přináší doporučení pro zdokonalení politiky home-office, kriticky zhodnocuje zjištěné faktory ve světle teoretického rámce a identifikuje oblasti pro možné inovace.

Klíčová slova

Hybridní pracovní model; home-office; práce z domova; postoj zaměstnavatele; produktivita; komunikace.

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the attitude of the employer in the company Hranipex a.s. towards the hybrid working model, especially in the form of home-office. The aim was to describe and evaluate in detail the existing home-office policy in the organization and to examine its attitude towards the hybrid form of work. The research part used a qualitative approach with data collection through semi-structured interviews with selected managers of the company. The results showed variability in attitudes towards working from home, dependent on individual experiences, gender differences and specific job roles. This paper makes recommendations for improving home-office policies, critically evaluates the factors found in light of the theoretical framework and identifies areas for possible innovation.

Keywords

Hybrid work model; Home-office; Work from home; Employer attitude; Productivity; Communication.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 19. dubna 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych vyjádřila svou hlubokou vděčnost paní Ing. et Ing. Lucii Sáře Závodné, Ph.D., za její trpělivost, cenné rady a odborné vedení během mého výzkumu a psaní práce. Ráda bych také poděkovala vybraným blízkým, kteří mi svou podporou, povzbuzením a láskou pomáhali překonávat výzvy. Speciální dík směřuje společnosti HRANIPEX a jejímu vedení za poskytnutí zásadních zdrojů k výzkumu. Dále bych ráda poděkovala Katedře ekonomických studií za vytvoření akademického prostředí. Cítím hlubokou vděčnost všem, kteří mě na této cestě podpořili.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Úvod do problematiky	11
1.1 Vymezení pojmů	11
1.2 Historický vývoj práce na dálku.....	12
1.3 Legislativní úprava v České republice	14
2 Hybridní pracovní model.....	16
2.1 Varianty hybridního pracovního modelu	16
2.2 Klíčové aspekty nové firemní kultury	17
2.3 Přínosy a výzvy hybridního uspořádání práce pro podnik	25
2.4 Četnost využití home-office v tuzemsku	26
3 Charakteristika vybrané společnosti.....	30
3.1 Historie	30
3.2 Organizační struktura	33
3.3 Současný stav hybridního modelu v podniku	35
4 Výzkumná část	36
4.1 Metodika práce	36
4.2 Výběr respondentů a charakteristika vzorku	36
4.3 Metoda získávání dat	37
5 Analýza a interpretace dat	40
5.1 Obecný názor na home-office	40
5.2 Aspekty směrnice firmy.....	42
5.3 Jednotlivec	45
5.4 Tým – Management	48
6 Návrh opatření	52
6.1 Úprava směrnice	52
6.2 Pravidelná školení	52
6.3 Pravidelné hodnocení a zpětná vazba.....	53
Závěr	55
Seznam použité literatury	56
Přílohy.....	66

Seznam obrázků

Obr. 1: Procesní mapa procesu tvorby dopisu při využití práce na dálku.....	14
Obr. 2: Průměrné hodnoty při porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu	19
Obr. 3: Grafické porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu dle jednotlivých zemí	20
Obr. 4: Grafické zobrazení variabilního pracovního prostředí vzhledem k místu a času.....	21
Obr. 5: Model pracovních režimů v kontextu interní komunikace	24
Obr. 6: Podíl zaměstnanců využívajících alespoň občas WFH v roce 2019.....	27
Obr. 7: Podíl pracovníků schopných pracovat z domova, podle zemí.	28
Obr. 8: Porovnání množství podniků umožňující svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle počtu zaměstnanců	29
Obr. 9: Porovnání míry podniků umožňující svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle oboru podnikání	29
Obr. 10: HQ společnosti Hranipex.....	30
Obr. 11: Lokace výroby do centra města Humpolec mezi lety 1996-2002	31
Obr. 12: Logo společnosti.....	31
Obr. 13: Zjednodušená organizační struktura Hranipex	34
Obr. 14: Myšlenková mapa pro tvorbu výzkumných otázek	38
Obr. 15: Vizuální schéma odpovědí na názor o home-office	40
Obr. 16: Graf problémových oblastí směrnice o home-office	43
Obr. 17: Vizuální schéma odpovědí na produktivitu z pohledu žen	45
Obr. 18: Vizuální schéma odpovědí na produktivitu z pohledu mužů	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady digitálních sociálních interakcí v interní komunikaci	23
Tabulka 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa podle okresů v Kraji Vysočina (stav k 31.12.)	25
Tabulka 3: Výběrový soubor.....	37

Seznam zkratek

ACAS	The Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Poradenská, smírčí a rozhodčí služba)
B2B	Business-to-business
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEBR	Centre for Economics and Business Research (Centrum pro ekonomický a obchodní výzkum)
ČSÚ	Český statistický úřad
ERP	Enterprise Resource Planning (Plánování podnikových zdrojů)
HO	home-office
HQ	Headquarters (sídlo)
KPI	Key Performance Indicator (klíčové ukazatele výkonosti)
OPM	Office Of Personnel Management (Úřad pro personální management)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PO	Požární Ochrana
WFH	Work From Home (Práce z domácího prostředí)

Úvod

V současném globálním kontextu jsme svědky zrychlení spirály změn, které ovlivňují každého jednotlivce. V této dynamické situaci pouze proaktivní zaměstnavatelé jsou schopni přitahovat a udržet si talentované pracovníky. Stále více se do popředí dostávají klíčové problémy, jako jsou klimatická krize, nedostatek zdrojů a otázky udržitelnosti. Tyto výzvy jsou amplifikovány klimatickými, politickými a ekonomickými faktory, což společnost posouvá do nové digitální éry. V této éře má vývoj a implementace nových technologií zásadní dopad na práci, která je primárním a nejcennějším zdrojem.

Po téměř tříleté periodě částečné izolace se diskutuje o životních plánech, sebeorganizaci a rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Každý zaměstnavatel, aspirující na úspěch na trhu práce, musí na tyto oblasti adekvátně reagovat. Vedle toho, odborné diskuse a prognózy naznačují nadcházející revoluci v oblasti hybridní práce jako pracovního modelu. Potvrzuje to i rostoucí zájem a nutnost adaptace na nové pracovní podmínky. Tento model, který se vymyká našim dosavadním konvenčním zvyklostem zakotvených v osmihodinovém pracovním dni a pětidenním pracovním týdnem, byl podroben zátěžovému testu prostřednictvím mobilního způsobu práce. Tento způsob práce však nemůže být považován za standardizovaný home-office. Nyní je nezbytné analyzovat funkční i nefunkční aspekty s cílem správně nastavit hybridní pracovní model, který kombinuje nejlepší prvky prezenční i mobilní kultury. Cílem je dosáhnout vyšších stupňů v hierarchii potřeb, což představuje klíčový krok k naplnění očekávání a potřeb zaměstnanců.

Cílem předkládané bakalářské práce je provést komplexní analýzu postojů zaměstnavatele k režimu práce z domova ve společnosti Hranipex a.s. Práce se primárně zaměřuje na zhodnocení současného stavu práce z domova v dané organizaci, a to prostřednictvím kvalitativního výzkumu. Jako hlavní metodu výzkumu tato práce využívá rozhovory s manažery společnosti, s cílem získat detailní pohled na postoje zaměstnavatele k práci z domova, identifikovat klíčové přínosy a potenciální problémy spojené s tímto pracovním modelem. Na základě shromážděných dat a získaných informací práce navrhne řadu opatření, která by mohla podpořit další rozvoj režimu práce z domova ve společnosti Hranipex a.s. Cílem těchto návrhů je přispět k lepšímu pochopení a optimalizaci pracovního režimu práce z domova, tak aby odpovídal potřebám a očekáváním jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců v rámci specifického kontextu této organizace.

Tímto přístupem výzkum usiluje o poskytnutí doporučení, která by mohla přinést vzájemně prospěšné výsledky pro všechny zainteresované strany, a to z hlediska zvýšení produktivity, zlepšení pracovní spokojenosti a podpory flexibilního pracovního prostředí v souladu s moderními trendy a požadavky na pracovní místa.

1 Úvod do problematiky

Práce mimo tradiční kancelářské prostředí byla před koronavirovou pandemií vnímána veřejností jako atraktivní benefit, který odlišoval průkopnické a osvědčené zaměstnavatele podporující time-management a autonomii v práci od těch konzervativnějších (Dombrovský 2023, Srpová et al. 2020).

Nutno poznamenat, že někteří autoři a zástupci odborné veřejnosti se s tímto tvrzením neztotožňují, především proto, že tento model může být povrchně vnímán jako omezení kompetencí a snížení produktivity v práci mimo kancelář. Vzniká tak rozpor ve vnímání práce ve vyhrazeném prostoru a domácím prostředí. I přesto že má zaměstnanec identické komunikační předpoklady a pracovní dobu jako kolegové v kanceláři. Znaky benefitu v dnešní době, tento pracovní režim, zejména pro tzv. bílé límečky, postrádá (Holanová 2016, Hertwig 2022).

Následný vynucený přesun do virtuálního prostředí mnohé změnil. Formulace výzkumů se přeorientovaly na odhad schopnosti vykonávat práci z domu a v posledních měsících i na diskusi ohledně očekávaného a akceptovatelného návratu do kancelářských prostor. Je nutné si uvědomit, že prožité období práce na dálku nemá s funkční kulturou hybridního modelu mnoho společného. Je proto nutné analyzovat, které aspekty byly funkční a které naopak nikoliv a na základě toho aplikovat poznatky ke zlepšení hybridního modelu. Z pohledu zaměstnavatele vyrůst, stát se atraktivnějším a flexibilnějším nejen na trhu práce, ale i z hlediska profitability podniku.

1.1 Vymezení pojmů

Odborná literatura, ať už zahraniční nebo česká, používá různé pojmy v souvislosti s dlouhodobým nebo krátkodobým výkonem práce z jakéhokoliv místa a také s prací zcela mimo pracoviště. Tato variabilita může být způsobena historickým vývojem a zejména globalizací, která ovlivňuje tendenci k lokálnímu přizpůsobení termínů, aniž by docházelo k doslovnému přejímání významů.

Do tuzemska pronikl a následně se uchytily termíny „home-office“, který je významově využíván nesprávně, jako synonymum pro výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele a mobilní práci (ÚJČ AV ČR, v. v. i. 2024, Kotíková et al. 2020, MPSV 2020, s. 4). Tento výraz má svůj původ v anglosaském prostředí a v literatuře specifikuje místnost nebo prostor v domě, který zaměstnanec, či podnikající osoba, využívá k výkonu své pracovní činnosti (Cambridge dictionary, b.d. a). Jako vhodné náhrady za tento termín se nabízí pojmy „distanční práce“ nebo „teleworking“, jak je například definováno v § 2 odst. 7, německé vyhlášky o pracovištích (ArbStättV), která popisuje home-office jako „pevně zařízené pracoviště s počítačem v soukromém prostoru zaměstnance“ (Bundesgesetzblatt 2024, stejný text v originále).

Pro označení práce na dálku se často používá pojem „remote working“ (Cambridge dictionary, b.d. b). Tento pracovní režim je charakterizován tím, že zahrnuje jakoukoli práci, která není vykonávána na tradičním pracovišti. Může se jednat o práci z domova, z kavárny, chaty nebo jiného místa mimo kancelář. Klíčovým prvkem je skutečnost, že práce je prováděna na vzdáleném místě, které není pracovištěm zaměstnavatele (Grafton 2022, Hertwig 2024, KPMG 2022). Rozdílné definice tohoto pojmu kladou důraz na různé aspekty daného pracovního

režimu. Například americká vládní agentura OPM se v bližší definici zaměřuje na konkrétní pracovní dohodu a výjimky od práce na pracovišti (OPM.gov, b.d.). Naopak Eurofound se soustředí na využívání informačních technologií a pravidelnost vykonávání práce mimo kancelář (Eurofound, 2021). Typicky se tento pracovní model realizuje prostřednictvím přeshraniční práce na dálku, což nastává, když zaměstnanec pobývá v zahraničí a současně pracuje pro svého zaměstnavatele. Přípustná doba pobytu se obvykle pohybuje do 90 dnů. Dalším inovativním přístupem je rekrutování talentů ze zahraničí a vytváření virtuálních pracovních pozic, kde zaměstnanec provádí práci nebo řídí projekty v jiných zemích, aniž by fyzicky přesídlil na pracoviště. Tento přístup usnadňuje nábor v méně atraktivních lokalitách a zvyšuje potenciál dostupných talentovaných kandidátů. Takový postup umožňuje zaměstnancům plně využívat moderní technologie a propojovat se s kolegy a zákazníky po celém světě (Grafton 2022, Hertwig 2024, KPMG 2022, Petříček 2023).

Pro úplnost problematiky je nezbytné definovat práci z domácího prostředí, která probíhá nepravidelně nebo v krátkodobém časovém horizontu. Nejvhodnějším termínem pro tento typ práce je „*work from home*“, dále jen „WFH“, (Oxford Learner's Dictionaries, b.d.). Zaměstnanec v tomto případě nepracuje výhradně v kanceláři, ale občas vykonává práci z domova, často ve formě konkrétního podtypu „*remote working*“, při kterém využívá zjednodušenou variantu domácího pracovního místa. Tato situace lze považovat za součást hybridního pracovního modelu (viz kapitola 2). Britský ACAS ve své definici WFH zdůrazňuje flexibilitu a možnost kombinovaného uspořádání pracovní doby v rámci místa výkonu práce (ACAS.org.uk, b.d.). Při dodržování firemní kultury a interní komunikace může tento režim být efektivní, zejména při individuálních úkolech nebo při vypracování reportů, které nevyžadují aktivní účast pracovního týmu a fyzickou přítomnost na pracovišti (Hertwig 2022, Jankovcová 2023, KPMG 2022).

1.2 Historický vývoj práce na dálku

Koncept práce z domácího prostředí, a později na dálku, má rozsáhlou historii a je provázán s vývojem lidské civilizace již od pradávna. Tento pracovní model prochází cyklickými změnami, kdy společnost se od něj v určitém období odvrací, avšak následně se k němu vrací, což je patrné již po celá staletí.

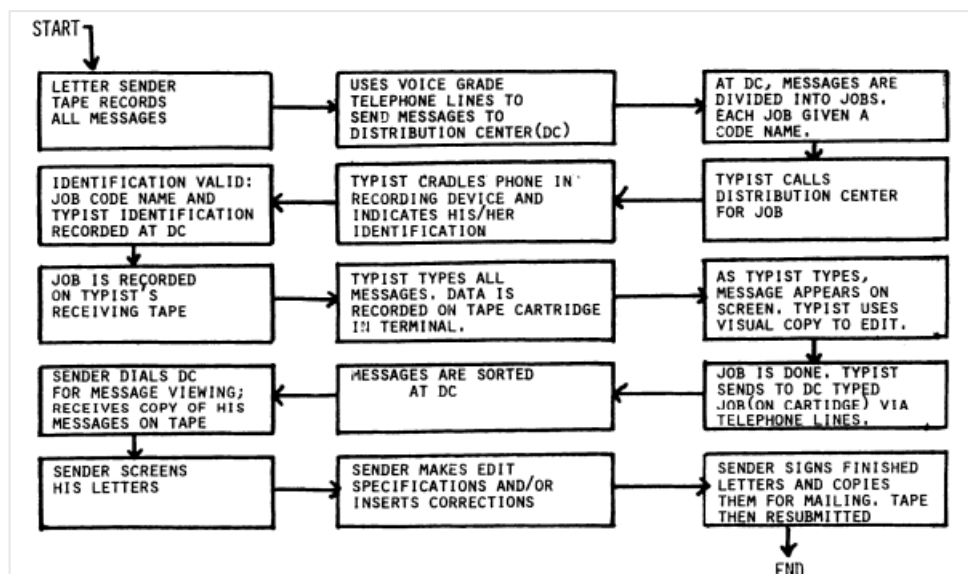
1.2.1 Práce doma

Pro naši civilizaci je práce na dálku přirozenou formou činnosti. Již před neolitickou revolucí vedl kočovný život našich předků k tomu, že lidé žijící ve skupinách nomádů vykonávali své činnosti na různých místech. Havlíček (2023, s.3), uvádí jako příklad pro home-office pravěké hrdiny, z románu Lovci mamutů, kteří postupně opracovávali pazourek tak, aby později sloužil jako hrot oštěpu pro lov. Historicky blíže je realizace práce z domova ve středověku a novověku. Na rozdíl od řemesla se jednalo o specializovanou malovýrobu textilu, keramiky či kovovýroby. Velký podíl zaměstnanců tvořily ženy. Zaměstnavatel, kterým byl cech nebo lokální odběratel, poskytoval materiál k výrobě, která probíhala v domácím prostředí (Light 2020, Scheufler 1991, s. 52). Takový přístup umožňoval zaměstnancům i jejich rodinám flexibilně přizpůsobovat pracovní den. To jim poskytovalo možnost řídit svůj čas a zároveň se věnovat péči o děti, domácnost a hospodářská zvířata. S nástupem průmyslové revoluce v 18. století vznikaly ikonické továrny, kde se uplatňoval zcela nový přístup. Práce probíhala mimo domov a byly vytyčeny jasné hranice

mezi pracovištěm a domovem. Na dělníky dohlížel nadřízený, dnes známý jako předák, jehož úkolem bylo zajistit disciplínu a efektivní řízení pracovního provozu. První zákonodárné ustanovení, týkající se takzvané domácí práce na našem území, bylo přijato v roce 1920. Vrcholné období zažívala domácí práce ve 2. polovině 19. století. Úpadek a následný zánik byl zapříčiněn geopolitickými událostmi, které společnost poznamenaly v průběhu 20. a 30. let 20. století. Z tuzemské legislativy pojem vymizel spolu se zrušením zákona č. 65/1965, zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, v roce 2006 (Martoch 2014, Michalík a Paleček 2011, Scheufler 1991).

1.2.2 Práce na dálku

Historii práce na dálku, ve světovém měřítku, lze sledovat již od roku 1581, kdy byla dokončena florentská galerie Uffizi, což v italštině znamená kancelář. Tato galerie původně sloužila jako centrální administrativní budova toskánského velkovévodství a je považována za předchůdce první firemní kanceláře. Úředníci v jednotlivých městských státech pracovali na dálku a reportovali právě ústřední kanceláři. V průběhu 19. století, s nástupem telegrafu a telefonu, začaly vznikat první kancelářské prostory v hlavních městech. Nárůst práce v kancelářích pokračoval až do 60. let 20. století. Nicméně se objevila nová výzva, kdy velké množství lidí bylo nuceno každý den cestovat z domova do kanceláře a zpět. To vedlo ke zvýšené zátěži městské dopravy a pravidelným dopravním špičkám, což způsobilo růst nákladů na dojíždění a prodloužení dojezdové doby na pracoviště. Problematicke práce na dálku jako alternativě k dennímu dojíždění do zaměstnání se vedle Meiera (1962, cit. Speltem 1964) intenzivně věnoval i Jack M. Nilles (1976). Velkým motivem k výzkumu byl ropný šok v roce 1973, který vyvolal nedostatek ropy na trhu a reakční zvýšení cen této suroviny, což se následně promítlo i do nákladů na dojíždění do zaměstnání. Tyto události měly významný dopad na americkou společnost a vnímání tehdy inovativního konceptu práce na dálku. Podle Nillese (1976) je sektor bílých límečků, který zahrnuje pojišťovny, bankovní instituce státní správu, ale i administrativní jádro soukromého sektoru, identifikován jako nejvhodnější pro implementaci práce na dálku. Tento výběr je odůvodněn vysokým využitím komunikačních a informačních systémů na denní bázi a narůstajícím důrazem na digitalizaci. Hlavním cílem studie bylo posoudit ekonomickou výhodnost práce z domova, která přináší větší flexibilitu a zlepšuje efektivitu komunikace a koordinace pracovních úkolů. K dosažení tohoto cíle byly využívány scénáře, dnes již označované jako procesní mapy. Upozornil tak na křehkost procesů v organizaci, která nezávisí na fyzické přítomnosti zaměstnance, ale na nastavených procesech.



Obr. 1: Procesní mapa procesu tvorby dopisu při využití práce na dálku

Nilles (1976)

Výsledky experimentu naznačují, že práce na dálku představuje ekonomicky výhodnou alternativu k tradičnímu dojíždění do zaměstnání jak pro zaměstnance, tak pro firmy. Tato forma práce umožňuje efektivní provádění rutinních operací, aniž by došlo k poklesu produktivity. Tímto tvrzením se zabývalo několik dalších studií, které zkoumaly míru vlivu na produktivitu a v postojích se značně rozcházejí, jak je uvedeno v kapitole 2.2.4

1.3 Legislativní úprava v České republice

V rámci českého právního řádu je regulace pracovněprávních vztahů zakotvena v Zákoníku práce podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce explicitně nedefinuje termín home-office, ale využívá pojem práce na dálku nebo sdílené pracovní místo. Primární ustanovení práce mimo tradiční kancelář je patrné v § 2 odst. 2 Zákoníku práce, který stanovuje: „*Závíslost práce musí být vykonávána za mzdu, plat, nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.*“.

V souhrnu požadavků na legislativní harmonizaci bylo České republice uloženo do 1. srpna 2022 začlenit do svého právního rámce pravidla, určená dvěma legislativními akty Evropského parlamentu a Rady Evropské unie, především díky směrnici č. 2019/1152, která se zabývá zajištěním transparentnosti a předvídatelnosti pracovních podmínek v Evropské unii spolu s reakcí na rozšiřující se hybridní formy práce. Dále pak směrnici č. 2019/1158 o rovnováze mezi pracovním a osobním životem rodičů a pečovatelů. Implementace těchto pravidel však byla realizována až novelizací Zákoníku práce (a souvisejících legislativních aktů), která byla oficiálně oznámena ve Sbírce zákonů pod číslem 281/2023 a většina z těchto změn vstoupila v platnost dne 1. října 2023. Nicméně, tři ze schválených změn se staly účinnými až k 1. lednu 2024.

V odpovědi na rozšířené přijímání konceptu práce z domova, zejména v důsledku pandemie COVID-19, která odhalila nedostatky a rigiditu stávající legislativy, se ukázalo jako nezbytné aktualizovat ustanovení § 317 tak, aby lépe reflektovalo stávající preference zaměstnanců, a především se vypořádala s připomínkami zaměstnanců a právnické obce.

Téměř dvě dekády byla regulace práce z domova dle § 317 formulována velmi obecně a spíše korespondovala s domácí prací, jak je detailněji vysvětleno v podkapitole 1.2.1 Legislativní změna se soustředí na čtyři klíčové aspekty, které se staly zjevnými převážně v důsledku pandemie COVID-19. Jedná se o:

1. Formalizaci vztahu.
2. Existenci mimořádných situací.
3. Náhradu nákladů.
4. Žádost určitých skupin zaměstnanců o výkon práce na dálku.

Zaměstnavatelům je uložena povinnost uzavírat vztah týkající se výkonu práce na dálku formou písemné smlouvy s pracovníkem. Přesto současná legislativa neupřesňuje konkrétní náležitosti takovéto dohody, kromě upravené možnosti jejího ukončení písemnou výpovědí. O nutnosti explicitnějšího vymezení podmínek práce z alternativního pracovního místa vzhledem k možnému nedostatku písemné dohody se diskutovalo již před nuceným přechodem do režimu práce z domova. Pro zajištění ochrany obou smluvních stran je doporučováno, aby byly podmínky, jako jsou účel a rozsah práce, metody zadávání, monitorování a odevzdávání výsledků, odměňovací struktura, zásady ochrany dat a firemního majetku, stejně jako dodržování předpisů BOZP, jasně specifikovány buď v interním předpisu nebo přímo ve smlouvě (Bočanová a Krejčíčková, 2018). Dále, v případě, že situace na základě mimořádných vládních opatření to vyžaduje, má zaměstnavatel právo požadovat od zaměstnance práci z místa, které bylo zaměstnancem na základě požadavku zaměstnavatele předem určeno písemně, přičemž toto nařízení platí jenom pro absolutně nezbytnou dobu a za předpokladu, že povaha práce a vhodnost místa to umožňují.

V rámci § 190a Zákoníku práce je akceptována realita nákladů, které vznikají při práci z domova. Tento paragraf poskytuje mechanismus pro kompenzaci těchto nákladů formou paušálního příspěvku, jenž je zamýšlen jako ekvivalent reálně vzniklých výdajů. Tento přístup má za cíl usnadnit zaměstnavatelům správu a vyrovnání se s těmito náklady. Podle nařízení vyhlášeného pod č. 397/2023 Sb., které určuje výši paušálního příspěvku k náhradě nákladů za práci na dálku pro rok 2024, byla stanovena částka 4,50 Kč. Pro předchozí rok byla částka o 0,10 Kč vyšší. Alternativou k paušální částce je vyplacení pouze těch nákladů, které lze doložit, bez možnosti požadovat paušální náhradu. Poslední zmíněná možnost představuje odchylku od obecného pravidla, že závislá práce by měla být prováděna na náklady zaměstnavatele, čímž v některých případech zaměstnanec nemusí obdržet náhradu za náklady nebo jejich část.

Podle § 241a Zákoníku práce byla akceptována poptávka specifických skupin pracovníků o možnost vykonávání práce z domova. Tato skupina zahrnuje těhotné ženy, osoby starající se o závislé osoby ve stupni II. až IV. a rodiče nebo pečovatele dětí do 9 let věku, kteří mají možnost formálně požádat svého zaměstnavatele o práci na dálku. V případě, že zaměstnavatel rozhodne nevyhovět této žádosti, což není jeho zákonnou povinností, musí své rozhodnutí zamítnutí žádosti odůvodnit písemně.

I po novelizaci vede odborná veřejnost diskusi, zda je současná právní legislativa dostačující a zda některou ze smluvních stran příliš nesvazuje. V tomto kontextu Jirsa (2023) poukazuje na nezbytnost monitorování legislativních trendů v okolních státech, jako je Francie, kde bylo právo na odpojení od pracovních komunikačních technologií legislativně zakotveno již v roce 2016.

2 Hybridní pracovní model

Jak již bylo zmíněno, hybridní pracovní model kombinuje práci z kanceláře s prací na dálku, což umožňuje zaměstnancům volbu mezi docházkou na pracoviště s využíváním pracovního prostoru nebo téměř úplným vyhýbáním se pracovišti a pouze občasnou účastí na schůzkách či jednáních, aniž by měli trvale přidělený vlastní pracovní stůl či kancelář. Hybridní pracovní model sdílí s modelem práce na dálku to, že zaměstnanci pracují z místa mimo zařízení společnosti, ale odlišuje se v tom, že se očekává, že zaměstnanci budou v těchto zařízeních alespoň část pracovního týdne, přinejmenším vyhrazené dny v měsíci (Trivedi a Patel 2022, Hertwig 2022). Autoři Ivanovic a Collin (2006, s. 277), vyzdvihují význam moderních informačních technologií, které umožňují komunikaci z libovolného místa a v libovolný čas, jako jádro a primární předpoklad funkčnosti tohoto pracovního konceptu.

2.1 Varianty hybridního pracovního modelu

Hybrid je stále neukotvenou záležitostí ve společnosti a odborné literatuře. Tvoří hranici mezi prací výhradně v kanceláři a plně domácím pracovním režimem. Neexistuje univerzální klasifikace hybridního pracovního modelu, přesto se literatura shoduje na základních variantách, které lze aplikovat a umožnit tak zaměstnavatelům využít to nejlepší z prezenční kultury v kanceláři a flexibility mobilní práce. Mezi čtyři hlavní typy, které se odlišují pouze mírou fixního a flexibilního postoje, patří:

1. **Pevný hybridní pracovní model** představuje strategii, kde manažeři ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů definují konkrétní pracovní pozice a stanoví pracovní dny a časy určené pro práci na dálku a v kanceláři. Tato struktura výrazně usnadňuje organizační plánování a umožňuje efektivní rozvržení pracovních aktivit. Například, pracovníci jsou rozděleni do skupin či týmů, kde každý tým má přidělené dny, ve kterých pracuje mimo kancelář – typicky úterý a pátek, zatímco druhý tým využívá hybridní režim v pondělí a ve čtvrtek. Tato pevná struktura umožňuje zaměstnancům předvídatelnost a jasně stanovené pracovní podmínky, což napomáhá organizaci práce a koordinaci týmových aktivit.
2. **„První“ hybridní model** upřednostňuje práci v kanceláři jako primární pracovní prostředí. Zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti určitý počet dnů v týdnu, ale zároveň mají možnost využívat flexibilního pracovního režimu a pracovat z domova či jiného externího místa v určené dny. Mezi společnostmi, které tento přístup zavedly, patří globální firmy jako je Microsoft, Amazon a Ford. Podařilo se jim implementovat pracovní modely, ve kterých zaměstnanci tráví tři dny v kanceláři a zbývající dva dny pracují mimo ni.
3. **Flexibilní hybridní pracovní model** umožňuje zaměstnancům širokou škálu možností pro výběr místa a času práce, což jim umožňuje přizpůsobit pracovní prostředí v souladu s jejich individuálními potřebami a aktuálními požadavky každého pracovního dne. Pokud je zapotřebí soustředit se na individuální úkoly, zaměstnanci mají možnost volby mezi domovem nebo knihovnou, kde mohou pracovat v klidu a bez rušení. Naopak, pokud zaměstnanci potřebují aktivní interakci s kolegy, mohou se rozhodnout pracovat

v kanceláři, kde mají příležitost se pravidelně setkávat s ostatními spolupracovníky, zapojovat se do projektů, pořádat schůzky a účastnit se školení.

4. **Vzdálený model hybridního pracoviště** je optimalizován pro společnosti, které nemají trvalé kancelářské prostory nebo vyžadují minimální fyzickou přítomnost. Vhodným příkladem je IT sektor. Vzniká tak dohoda se zaměstnancem, že může pracovat nezávisle na konkrétním místě, v rámci určitého města nebo regionu. Zaměstnanci v tomto modelu tráví většinu své pracovní doby prací na dálku a občas navštěvují společné pracovní prostory, jako jsou sdílené kavárny, prostory, kde mohou navazovat kontakty a spolupracovat na projektech. Tento model je založen na flexibilitě a využívá moderní technologie a komunikační nástroje k udržení efektivního propojení mezi zaměstnanci, i když jsou fyzicky odděleni (Hartwig 2022, Ng 2023).

2.2 Klíčové aspekty nové firemní kultury

Firemní kultura je definována jako komplexní systém hodnot, přesvědčení, postojů, norem a implicitních předpokladů, které jsou považovány za prioritní a významné v rámci chování mezi členy organizace (Armstrong, 2007). Výzkum provedený De Klerkem, Joubertem a Moscou v roce 2021 potvrzuje, že pevně zakotvená podniková kultura představuje klíčový faktor usnadňující adaptaci zaměstnanců na změny v pracovním prostředí. Sdílené cíle a vize podniku, s nimiž se zaměstnanci ztotožňují, působí jako významné motivující a stabilizující prvky. Podle Cappelliho (2021) je z toho důvodu přenos kultury do virtuálního prostředí, kde chybí bezprostřední fyzická zkušenost s kulturou, značně komplikovaný.

V kontextu implementace hybridního modelu práce se organizace mohou setkat s řadou výzev, které vyžadují důkladné strategické plánování a rozhodování. Je nezbytné, aby vedení zapojilo všechny tři úrovně managementu do procesu formulace pravidel práce založených na specifických kritériích, čímž podpoří vzájemnou sebeorganizaci. Účinné řízení týmu fungujícího ve formě hybridního modelu pracovního prostředí si žádá adaptaci na metody a přístupy, které se značně liší od těch, jež jsou aplikovány v tradičních modelech, kde je předpokládána fyzická přítomnost zaměstnanců v kanceláři. Stein (2022) zdůrazňuje, že v souvislosti částečného online charakteru hybridního pracovního prostředí nabývají občasné firemní setkání a neformální aktivity, které poskytují prostor pro fyzické sblížení zaměstnanců, na významu. Na základě rozsáhlé zkušenosti tuzemských firem s prací z domova během pandemie COVID-19 se jasně ukazuje, že potřeby firemní kultury se vyvíjejí. Zásadní je zajištění konzistentní komunikace a transparentnosti v pracovních procesech mezi zaměstnanci pracujícími v kanceláři a z domova, aby se předešlo nerovnému hodnocení založenému na místě výkonu práce.

2.2.1 Přístup manažera

V dynamickém pracovním prostředí dneška se ukazuje jako nezbytné přehodnotit přístup vedoucích pracovníků. Tradice výběru a povyšování manažerů, orientované na schopnosti řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců, je vyzývané k evoluci směrem k rozvoji manažerů jako efektivních koučů pro své podřízené, jak pozoruje Robison (2020) v posledních pěti letech. Pandemie COVID-19 však vyvolala pochyby o tom, zda by koučování mělo být považováno za základ managementu, přičemž přechod na hybridní pracovní model a asynchronní pracovní

dobu mezi zaměstnanci a manažery vyžaduje od vedoucích pracovníků rozvoj měkkých dovedností. Tento trend vyžaduje, aby se zaměstnanci necítili redukováni na pouhé pracovní jednotky. Při adaptaci na formy vzdálené práce je klíčová vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, protože nedostatek důvěry a přehnané kontroly mohou působit demotivačně a zvyšovat stres. Tento přístup k práci zdůrazňuje důležitost samostatnosti a flexibility zaměstnanců, jak ukazuje rozhovor podle Žákové Talpové (2020). Dále, podle Cambon et al. (2021), manažeři, kteří jsou schopni využívat svou sociálně-emoční inteligenci, mohou na své týmy působit mnohem silněji. Empatie a schopnost rozumět souvislostem ve výkonu a chování zaměstnanců se stávají nezbytnými pro efektivní vedení, jak potvrzuje Edmondson et al. (2022). S přechodem na hybridní model práce mohou nastat výzvy, zejména pro starší zaměstnance ve vedoucích pozicích, což zdůrazňuje Stein (2022). Jejich schopnost přizpůsobit se a upravit svůj styl vedení jsou klíčové pro úspěch tohoto modelu. Rovněž existuje riziko vytvoření rozdílného vnímání zaměstnanců v závislosti na místě výkonu práce, což může vést k nerovnosti v příležitostech a kariérnímu růstu. Adams (2021) upozorňuje na možné negativní důsledky tohoto jevu, kdy preference může být dáována fyzicky přítomným zaměstnancům na úkor těch, kteří pracují na dálku.

2.2.2 Rozvržení pracovního týdne

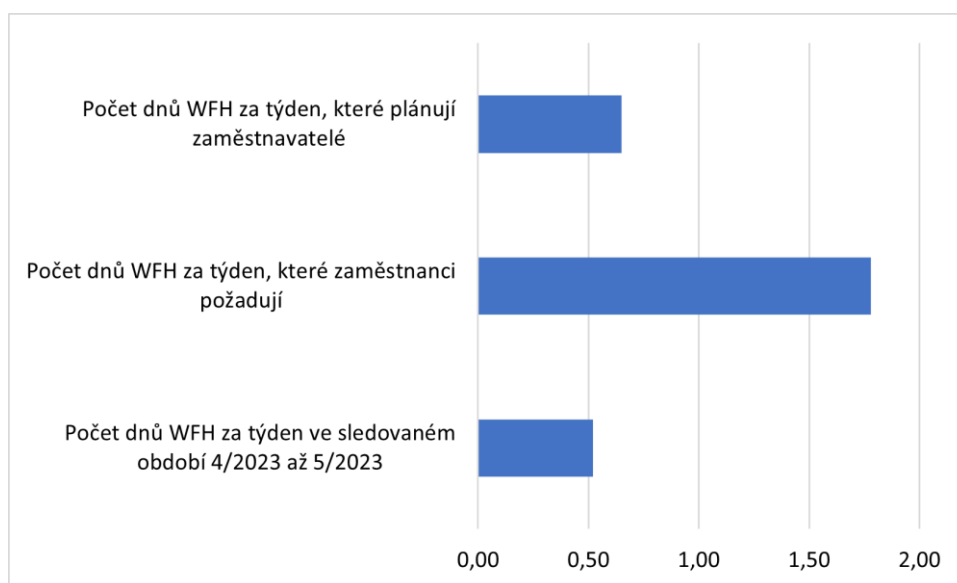
Jedním z nejčastějších témat diskuse, které zaměstnavatelé musí řešit, je stanovení maximálního počtu dní, kdy mohou zaměstnanci pracovat z domova v průběhu jednoho měsíce. Tento limit se může lišit v závislosti na konkrétních požadavcích a preferencích daného zaměstnavatele.

Ve studii realizované v závěru roku 2021, která zahrnovala účastníky z 25 zemí, bylo zjištěno, že přibližně 63 % osob ve středním managementu a 74 % ostatních zaměstnanců hodnotilo svou zkušenost s prací na dálku během pandemie COVID-19 jako celkově pozitivní. Navíc, většina respondentů vyjádřila preferenci pokračovat v práci na dálku i v budoucnu (Criscuolo, 2021). Naproti tomu Jamie Dimon, americký bankéř a podnikatel, společně s Davidem Solomonem, generálním ředitelem Goldman Sachs, a dalšími prominentními podnikatelskými lídry, zaujali stanovisko, že práce z domova by měla být považována pouze za dočasné řešení, omezené na období pandemie. Tito lídři zdůrazňovali opakovanou nutnost fyzického návratu zaměstnanců do kanceláří na plný úvazek, čímž naznačovali svůj názor na práci na dálku jako na dočasnou anomálii v pracovních modelech. Důsledkem tohoto přístupu byla zaznamenaná pouze 50 % fyzická přítomnost zaměstnanců na pracovišti u jednoho z předních investičních gigantů, což podtrhuje Colvin (2022). Podle Hertwig (2022) je alokace pouze jednoho dne týdně pro práci z domova interpretována jako projev výrazné nedůvěry po období izolace kancelářských pracovníků. Na druhé straně, možnost pracovat z domova více než tři dny v týdnu je v široké míře považována za formu práce na dálku, a nikoliv hybridní model.

V roce 2023 bylo realizováno mezinárodní šetření pracovních podmínek s cílem prozkoumat globální trend práce z domácího prostředí. Tento průzkum se zaměřil na rozsah přijetí konceptu home-office na mezinárodní úrovni a snažil se identifikovat očekávání zaměstnanců a strategické přístupy zaměstnavatelů k počtu dní strávených prací mimo tradiční pracoviště. Data ukazují, že přibližně jedna třetina pracovníků na plný úvazek je zaměstnána na základě hybridního modelu práce. Specificky v Austrálii, Kanadě, na Novém Zélandu, ve Spojeném království a v USA, pracovníci na plný úvazek vykonávali práci z domova v průměru 1,4 dne týdně.

Ve srovnání s tím v 16 evropských zemích dosahoval tento průměr 0,78 dne, což je méně ve srovnání s latinskoamerickými zeměmi a Jihoafrickou republikou, kde byl průměrný počet dnů strávených prací v hybridním režimu 0,9 dne týdně (Aksoy et al. 2023).

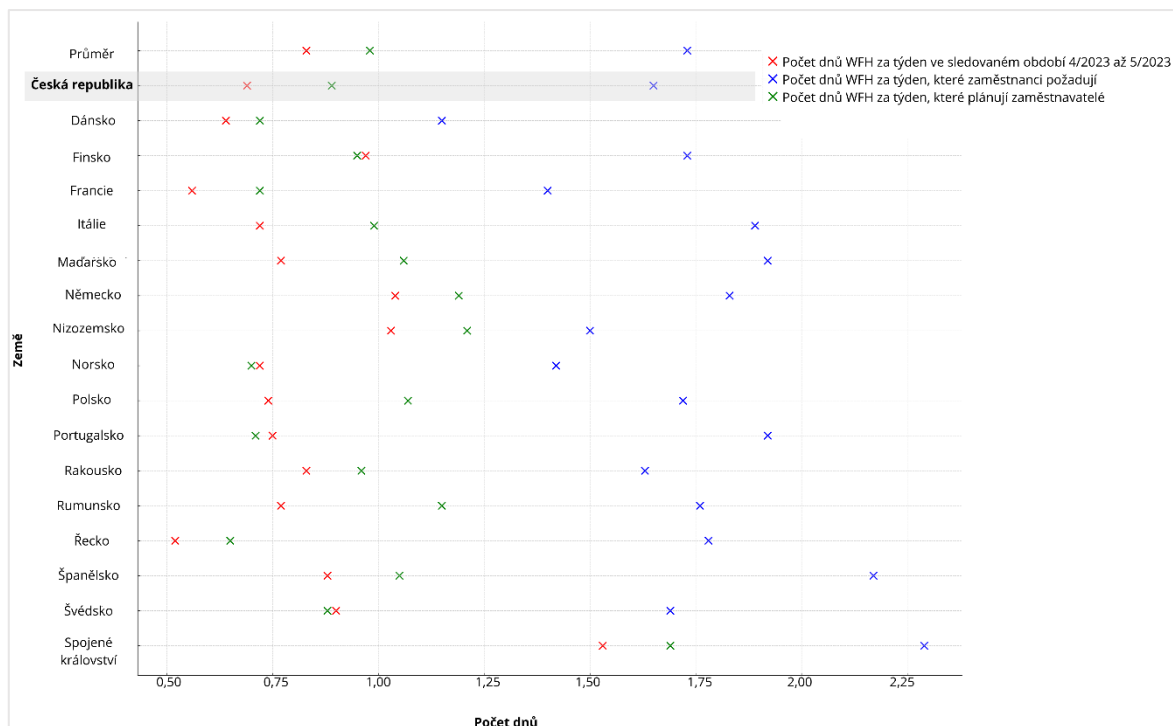
Z analýzy primárních dat byl zpracován přehledy zaměřené na evropské státy za období dubna a května roku 2023, díky kterým je možné vyčíst klíčové informace o pracovních návycích týkajících se WFH. Výsledky naznačují signifikantní rozpor mezi očekáváními pracovníků a aktuálními politikami firem, které se týkají rozvržení pracovního týdne. Detailní rozbor odhaluje, že průměrná preferovaná délka práce z domova ze strany zaměstnanců se blíží dvěma dnům týdně, což je oproti skutečnosti dvojnásobná časová dotace, a navíc překračuje plánovaný objem práce z domova ze strany zaměstnavatelů téměř o jeden den. Konkrétně, rozdíl mezi počtem dnů preferovaných zaměstnanci a plánovanými zaměstnavateli je přibližně 18 % ve prospěch zaměstnanců.



Obr. 2: Průměrné hodnoty při porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu

Zdroj: G-SWA Report (2023), vlastní zpracování

Při bližším zkoumání graf odhaluje, že Nizozemsko, Německo a Spojené království jsou státy s nejvyššími hodnotami WFH jak ve skutečnosti, tak v plánech zaměstnavatelů. To může odrážet silnější kulturu flexibility a autonomie v pracovním prostředí v těchto zemích.



Obr. 3: Grafické porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu dle jednotlivých zemí

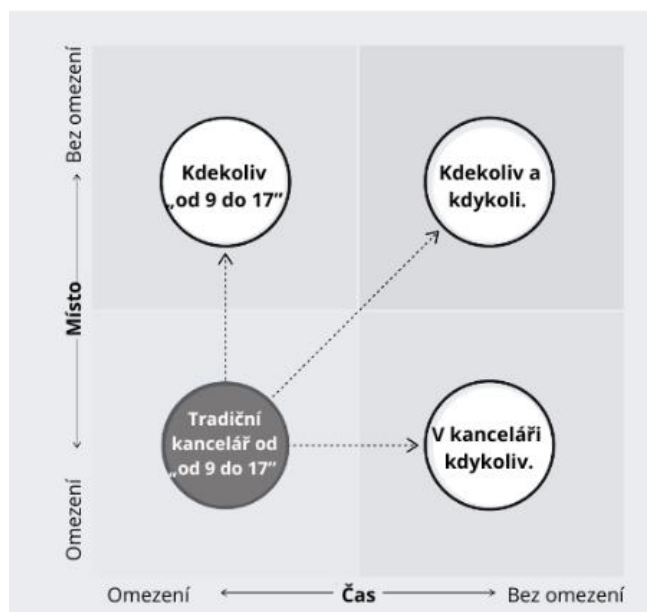
Zdroj: G-SWA Report (2023), vlastní zpracování

Dále analýza ukazuje, že severské země jako je Finsko, Norsko a Švédsko vykazují minimální rozdíl mezi nastaveným a zaměstnavateli plánovaným režimem práce z domova, což ukazuje na dobře implementovanou politiku hybridní práce v těchto zemích. Nicméně, je důležité poznamenat, že očekávání pracovníků v těchto státech je přibližně 1,9krát vyšší než zmíněné zaměstnavatelské plány. Španělsko se vyznačuje jedním z největších rozdílů mezi očekáváním zaměstnanců a aktuálním nastavením, což naznačuje potenciální prostor pro rozvoj flexibilnějších politik práce z domova. Česká republika se řadí mezi ty národy, kde zaměstnanci očekávají větší počet dnů práce z domova, než kolik činí průměrný údaj pro sledované státy. Nicméně, když přihlídneme k plánovanému rozsahu práce z domova, blíží se tento údaj onomu průměru, což lze konstatovat na základě datové tabulky, jež je uvedena v Příloha B.1

2.2.3 Míra flexibility

Analýza stupně flexibility v rámci hybridního pracovního modelu představuje klíčový faktor při určování finální struktury pracovního uspořádání. Spektrum autonomie v kontextu lokality a časového rozvržení práce je vizualizováno na Obr. 4. Konvenční pracovní prostředí, umístěné v levém dolním kvadrantu, se vyznačuje přísně regulovanou pracovní dobou a pevně stanoveným místem výkonu práce, což odpovídá normě před vypuknutím pandemie COVID-19.

Iniciace přechodu k modelu práce z domova, reprezentovaná levým horním kvadrantem, představovala výraznou odchylku od běžné praxe. Organizace byly v krátkém časovém rámci vynuceny adaptovat se na režim home-office.



Obr. 4: Grafické zobrazení variabilního pracovního prostředí vzhledem k místu a času.

Zdroj: Gratton (How To Do Hybrid Right – Harvard Business Review, 2021); vlastní zpracování

Následkem pandemie došlo k otevření dvou nových kvadrantů flexibility, jež by měly reflektovat specifika pracovní role a individuální atributy zaměstnance. Management si povšiml, že řada pracovníků je schopna efektivně pracovat z různých lokací a přizpůsobit se flexibilnímu časovému rozvrhu. Diskuse se proto posunula od otázky, zda je práce na dálku vhodná pro jejich týmy, k otázce, jakým způsobem bude tento model implementován. Tato změna paradigmaticky odráží uznání potřeby větší flexibility v pracovním uspořádání a potvrzuje, že úspěšná implementace hybridního modelu vyžaduje individualizovaný přístup, který zohledňuje jak požadavky pozice, tak i preference a potřeby zaměstnanců. V souvislosti post-pandemické práce se tak otevírá prostor pro nové formy organizace práce, které mohou podpořit jak produktivitu, tak spokojenost zaměstnanců, která je pro HR marketing v současnosti cennou konkurenční výhodou (Grafton 2021, Gratton 2021, Hertwig 2022).

2.2.4 Produktivita a efektivita

Rozdíly v pojetí produktivity mezi manažery a pracovníky mají podstatný vliv na vnímání efektu práce z domova. Zatímco manažeři primárně hodnotí produktivitu jako pracovní výkon za jednotku placeného času, pracovníci zahrnují do svého hodnocení také čas strávený dojížděním (Barrero et al. 2023, s.39). Tento divergentní pohled může vést k odlišným interpretacím dopadu práce z domácího prostředí na produktivitu.

Produktivita, obecně definovaná jako vztah mezi výstupy a vstupy, integruje koncepty účinnosti a efektivity a je klíčová pro dosahování cílů jakéhokoli systému (OECD [b.d.], Pritchard 1992, s. 455). Na podnikové úrovni se produktivita obvykle měří pomocí agregovaných ukazatelů, jako je přidaná hodnota na zaměstnance (Sauermann 2016).

Pandemie COVID-19 přinesla urychlený přechod k modelu práce z domova, přičemž výsledky studií o jejím dopadu na produktivitu jsou rozporuplné. Zatímco některé z nich naznačují pokles produktivity při práci z domova (Kitagawa et al., 2021), čínská studie s 1600 vysoce kvalifikovanými zaměstnanci z oblasti softwarového inženýrství, marketingu a finančního controllingu, neodhalila žádný nárůst produktivity díky přechodu na hybridní model práce, i když samotní zaměstnanci tento model vysoce oceňovali, s výjimkou manažerů (Bloom et al. 2023).

Výzkum provedený organizacemi Moore Global a CEBR (2023) naznačuje, že manažeři a vlastníci středně velkých společností v klíčových ekonomikách pozitivně vnímají hybridní model práce, zejména kvůli zvýšené produktivitě, která může růst i dlouhodobě (Russo et al., 2021; Deole et al., 2021), a flexibilitě po globální pandemii. Podpora práce z domova a hybridních modelů se zvýšila napříč odvětvími, kromě služeb, což odráží rozšířenou akceptaci těchto modelů mezi vedoucími pracovníky. Studie, jako ta od Choudhury et al. (2022) a Angelici a Profeta (2023), zkoumají méně radikální přechody k hybridním modelům práce. Závěry ukazují, že umožnění pracovníkům vybrat si, kde a kdy pracují, může vést k zvýšení produktivity, lepší duševní pohodě a rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, aniž by byla zasažena produktivita ostatních členů týmu.

Faktory ovlivňující produktivitu při práci z domova zahrnují typologii úkolů, přesvědčení pracovníka o práci z domova, dobrovolnost a kvalitu pracovního prostředí. Výzkum ukázal, že kreativní úkoly mohou mít v domácím prostředí vyšší produktivitu, zatímco rutinní úkoly mohou vykazovat nižší produktivitu. Práce z domova také vyžaduje od zaměstnanců schopnost adaptace a rozvoje nových dovedností pro efektivní využívání domácího pracovního prostředí (Dutcher, 2012, Howe a Menges, 2021). Autonomie a kvalita pracovního prostředí jsou dalšími klíčovými faktory, které podporují motivaci a produktivitu pracovníků (Brüggen et al. cit. dle Monteiro et al. 2021, Mihalca et al. 2021).

2.2.5 Interní komunikace

Nilles (1976) upozorňuje na možnosti zvýšení produktivity zaměstnanců v důsledku snížení času stráveného dojížděním, kde uvádí potenciální zlepšení v rozsahu 5 až 20 %. V roce 2019 byla průměrná doba dojíždění do práce v Evropské unii odhadnuta na 25 minut. V tomto ohledu se Česká republika spolu s Nizozemskem, Rumunskem a Norskem řadila těsně nad průměr s průměrnou dobou dojíždění 27 minut (Eurostat, 2020).

Tento přístup však klade vysoké nároky na interní komunikaci, jejíž nedostatečná struktura může vést k přetížení e-mailu a komplikacím v organizaci práce. Studie provedená v březnu 2020 ve velké indické technologické společnosti, reagující na pandemii COVID-19 přechodem na plně vzdálenou práci, identifikovala významnou souvislost mezi komunikací a produktivitou. Bylo zjištěno, že přechod na vzdálenou práci způsobil prodloužení pracovní doby o 1,5 hodiny denně a snížení produktivity o 8 až 19 %. Zjištění ukázalo, že hlavními faktory vedoucími k poklesu produktivity byly vyšší náklady spojené s komunikací a koordinací, zejména kvůli zvýšenému času věnovanému schůzkám a koordinačním úkolům. Tento závěr naznačuje, že nárůst délky pracovní doby se nemusel promítnout do zvýšení produktivity, naopak mohlo vést k většímu zatížení vyplývajícímu z nutnosti efektivní komunikace a koordinace v kontextu práce na dálku (Gibbs et al., 2023).

Další studie naznačuje, že práce na dálku může mít dopad na sociální kontakty zaměstnanců, které se po přechodu na vzdálenou práci zúžily a došlo k omezení interakcí, jak uvnitř, tak vně organizace (Barrero et al. 2023). Podobně výzkum Yang et al. (2022) ukázal, že komunikace mezi zaměstnanci společnosti Microsoft se po přechodu na plně vzdálený režim stala více asynchronní a spolupráce více statická a fragmentovaná. Přechod do digitálního pracovního prostoru může vyvolat obavy ohledně izolace a pocitu odcizení. Současně může používání virtuálních nástrojů, zejména aktivní webové kamery, způsobit znepokojení z možnosti stálého monitorování. Je však důležité si uvědomit, že podobná úroveň dohledu může existovat i v tradičním kancelářském prostředí. Pro úspěšný přechod na virtuální spolupráci je klíčové snížit závislost na e-mailové komunikaci a plně využít digitální nástroje speciálně navržené pro tento účel. Zásadním krokem je zavedení virtuálních rituálů, které i přes svou počáteční nezvyklost podporují sociální interakci a posilují týmovou soudržnost. Manažeři hrají v tomto procesu nezastupitelnou roli, neboť by měli nejen povzbuzovat k aktivní účasti na těchto rituálech, ale v některých případech i vyžadovat jejich dodržování, aby zajistili, že se zaměstnanci skutečně zapojí do nových forem sociální interakce. Změna myšlení a otevřenost k experimentování s novými přístupy jsou nezbytné pro adaptaci na nové nástroje. Bez ochoty přijmout tyto nové formy komunikace hrozí, že nedostatek zapojení do sociální interakce v digitálním prostředí bude mít negativní dlouhodobý dopad na soudržnost týmu a jeho produktivitu (Hertwig 2022).

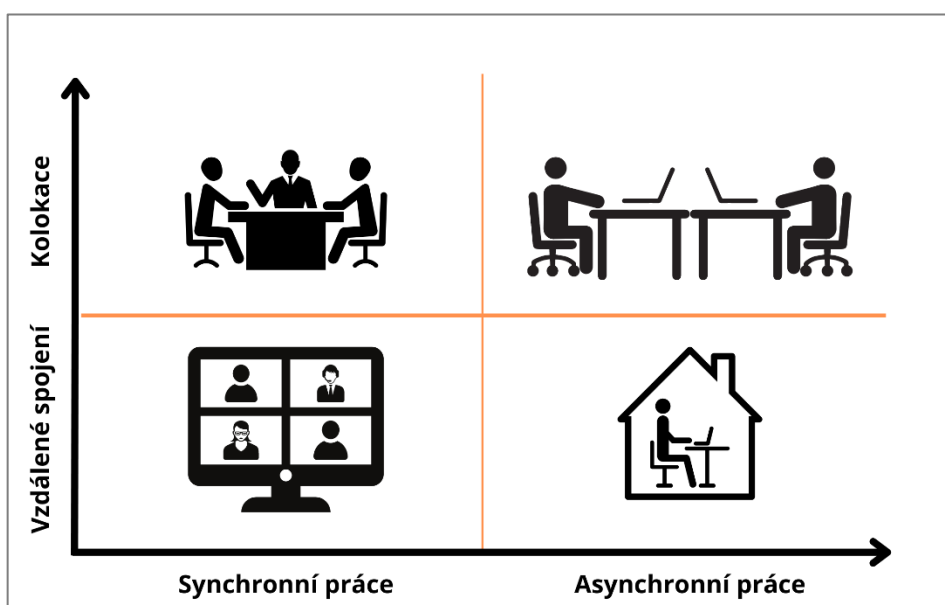
Tabulka 1: Příklady digitálních sociálních interakcí v interní komunikaci

Sociální interakce	Funkce
Každodenní přivítání	V rámci tohoto rituálu si členové týmu každé ráno vyměňují informace o svých projektech a případných výzvách, s nimiž se potýkají, během krátké desetiminutové konverzace.
Využívání chatbotů	Chatbot je programován tak, aby každé pondělí inicioval dialog s týmem prostřednictvím otázky např.: „Co hezkého o víkendu zažili?“, čímž se zaměstnanci mohou dobrovolně zapojit do konverzace.
Virtuální kancelář	Simuluje tradiční kancelářské prostředí zejména „open space“, kdy všichni spolupracují ve stálé video konferenci, jako je například MS Teams, kde je možné kdykoli položit otázku nebo si říct vtip.
Lean Coffee Table	Tento nástroj umožňuje uskutečňování virtuálních diskusí a dohod v časové dotaci 15 minut. Pro nastavení krátkodobých priorit a potřeb.
Silent Working a technika Pomodoro	Za stále videokonference je využíván časovač k rozdělení práce na intervaly, obvykle dlouhé 25 minut, oddělené krátkými pauzami.
Walking Meeting	Během schůzek zaměstnanci kombinují fyzický pohyb s mentálním uvolněním, jako je například procházka v parku, přičemž mají aktivovaný pouze zvuk.
Virtuální přestávka na kávu	Každý den se koná 15minutová placená přestávka na kávu ve virtuální místnosti. Udržuje se tak kontakt stejně jako v kanceláři.

Zdroj: Cirillo (2019), Benson a Lightsmith [b.d.], Hertwig (2024), vlastní zpracování

Touto problematikou se zabývala i společnost Gartner (2021), která provedla analýzu zaměřenou na ideální nastavení interní komunikace a spolupráci v rámci pracovních týmu a oddělení. Výsledkem byla definice čtyř modelů záměrné spolupráce v kontextu hybridních pracovních uspořádání:

1. Model společné práce zahrnuje situace, kdy tým fyzicky sdílí pracovní prostor během týdenních porad nebo prezentací projektů.
2. Model práce společně i odděleně se vyznačuje tím, že ačkoli je část týmu na dálku, všichni se účastní virtuálních schůzek.
3. Model práce o samotě i společně umožňuje týmu fyzickou přítomnost na pracovišti s možností asynchronní práce.
4. Model práce samostatně, odděleně podporuje asynchronní práci z domova s důrazem na úkoly vyžadující hluboké soustředění.



Obr. 5: Model pracovních režimů v kontextu interní komunikace

Zdroj: Gartner (2021), vlastní zpracování

Studie dále identifikovala, že hybridní týmy, které efektivně využívají záměrnou spolupráci, projevují lepší porozumění optimální aplikaci jednotlivých režimů spolupráce z hlediska místa, času a kontextu jejich použití (Baker 2021). Z toho vyplývá, že modely poskytují optimální prostředí pro oddělení zaměřená na správu projektů nebo výzkum a vývoj. Rozsah interní komunikace ovlivňuje nejen obsah práce, ale také velikost pracovní skupiny. Zatímco malá setkání mohou být efektivně realizována prostřednictvím videokonferencí, pro velké shromáždění je preferována osobní účast (Bloom 2021).

Z uvedeného vyplývá, že úspěšná implementace hybridního pracovního modelu vyžaduje holistický přístup, který zahrnuje strategické plánování, aktivní zapojení všech interních stakeholderů, přizpůsobení interní komunikace a podporu flexibility a autonomie zaměstnanců. Při návrhu a implementaci těchto modelů je nezbytné zvážit dlouhodobý dopad na produktivitu, efektivitu a celkovou firemní kulturu, s cílem podporovat trvalý růst a inovace v dynamickém pracovním prostředí.

2.3 Přínosy a výzvy hybridního uspořádání práce pro podnik

Adaptace hybridního modelu práce ze strany zaměstnavatelů přináší řadu přínosů, které mohou na první pohled působit jako výzvy či narušení stávající firemní kultury. Je však důležité si uvědomit, že tato kultura mohla být narušena již v důsledku pandemie a přechodu na práci z domova. V tomto kontextu se návrat do kanceláří nabízí jako příležitost k revaluaci a aktualizaci firemních zvyklostí a procesů. Je tudíž vhodné hledat kompromisní řešení, která odpovídají potřebám obou stran pracovního poměru a která mohou přispět k zvýšení efektivity a udržení profitability podniku. Mezi nejvýznamnější výhody, které může zaměstnavatel zaznamenat bez ohledu na odvětví či velikost podniku, patří úspora nákladů, atraktivní HR politika a image podniku.

Redukce provozních nákladů asociovaných s provozem pracoviště představuje značnou výhodu, zahrnující snížení výdajů na energie, kancelářské vybavení a v některých případech také na nájemné pracovních prostor. Nabízí se i reorganizace kancelářských prostor k novým využitím, což může přinést další úspory. Kromě toho implementace hybridního uspořádání pracovní doby může přispět ke snížení míry absencí a doby pracovní neschopnosti, například z důvodu sezonních respiračních onemocnění nebo krátkodobé péče o nemocného člena rodiny, které by jinak narušily funkčnost oddělení (Phapant, Dutta, a Chavalparit 2021, Hertwig 2022).

V rámci hybridního pracovního uspořádání zaměstnanci mezi významné přínosy uvádějí časovou úsporu a možnost efektivnějšího rozvrhnutí pracovního dne, MPSV (2020). Tato forma organizace práce přispívá ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti, která má pozitivní vliv na jejich loajalitu vůči zaměstnavateli, a současně zvyšuje atraktivitu společnosti na trhu práce (Kyzlinková et al. 2020). Implementace tohoto modelu poskytuje unikátní příležitost k rozšíření nabídky pracovních pozic pro jedince žijící v jiných regionech, jakož i zaměstnávání znevýhodněných skupin včetně osob na rodičovské dovolené, mohou tak výrazně přispět svojí kvalifikací při dosavadním nasycení pracovního trhu jako je tomu například v Kraji Vysočina a okrese Pelhřimov.

Tabulka 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa podle okresů v Kraji Vysočina (stav k 31.12.)

ČR kraj okres	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v %		Uchazeči o zaměstnání		Volná pracovní místa	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Česká republika	3,72	3,73	271 803	279 227	288 647	271 789
Kraj Vysočina	3,08	3,05	10 688	10 773	8 865	8 368
v tom okresy:						
Havlíčkův Brod	2,96	2,88	1 861	1 828	1 434	1 193
Jihlava	3,08	3,01	2 385	2 386	2 907	3 041
Pelhřimov	1,86	1,96	885	969	2 321	2 144
Třebíč	3,77	3,69	2 879	2 854	1 381	1 248
Žď. nd. Sázavou	3,27	3,29	2 678	2 736	822	742

Zdroj: ČSÚ a MPSV ČR (2024), vlastní zpracování.

S expanzí podniků na mezinárodní scénu hybridní pracovní model umožňuje angažovat talenty ze zahraničí, čímž se rozšiřuje rozmanitost schopností v týmu a podpora diverzity v pracovním prostředí (Hertwig 2022).

Další výhodou je zvýšená odolnost organizací v krizových situacích. Firmy, které implementují hybridní či flexibilní modely práce, mají vyšší potenciál připravenosti a odolnost vůči nečekaným událostem, včetně přírodních katastrof, pandemií a jiných krizových scénářů. Flexibilita těchto pracovních uspořádání umožňuje rychlý přechod na domácí pracovní režim, což značně zvyšuje schopnost organizace adaptovat se na externí šoky, a zachovat kontinuitu svých operací (Hertwig 2022, Bloom 2023).

Podpora udržitelnosti prostřednictvím hybridního modelu práce může signifikantně přispět ke snížení emisí CO₂, primárně redukcí potřeby dojíždění zaměstnanců do práce. Tato strategie nejenže přináší environmentální výhody, ale také odráží závazek organizace k udržitelným obchodním praktikám. Tento přístup je v souladu s rostoucími očekáváními veřejnosti a zákazníků ohledně environmentální odpovědnosti korporací, což může pozitivně ovlivnit vnímání značky a její konkurenceschopnost na trhu (Hertwig 2022, Barrero 2023).

Jednou z výzev pro podniky implementující hybridní pracovní model je zabezpečení firemních dat v prostředí, kde zaměstnanci pracují jak z kanceláře, tak z domova. Malé a střední firmy, které nepřikládají digitální gramotnosti takovou váhu nebo neinvestují do zdrojů na kybernetickou bezpečnost, se mohou stát cílem útoků zaměřených na zaměstnanecká a zákaznická data nebo obchodní tajemství. Důležitost nepřetržitého vzdělávání zaměstnanců o kybernetické bezpečnosti je klíčová pro minimalizaci rizik phishingových kampaní a dalších hrozeb (Hertwig 2022, Bloom 2023).

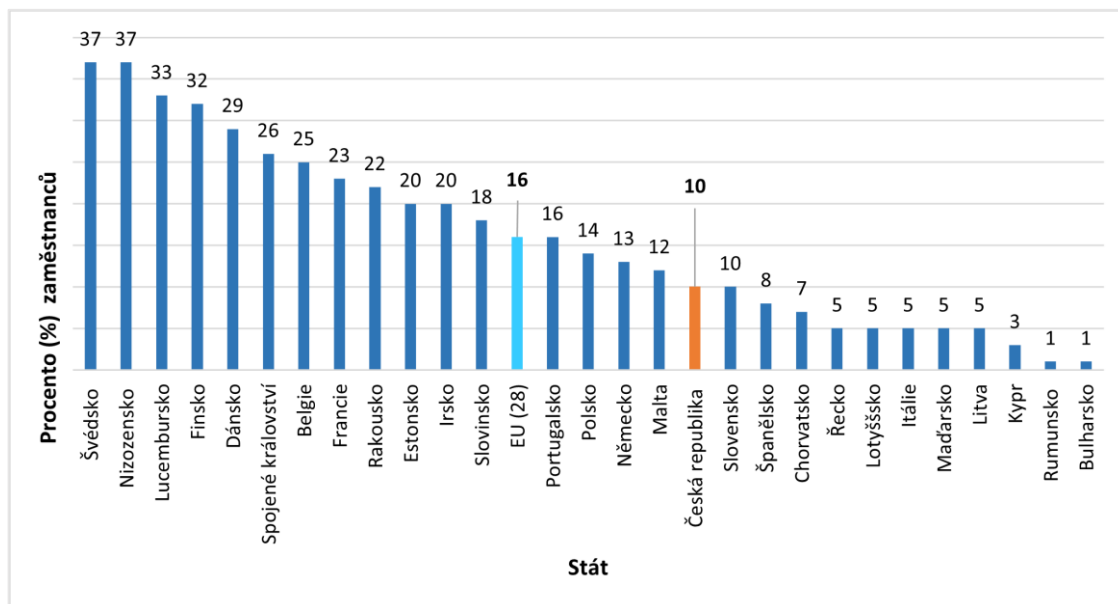
Dále pak rozdíly ve vnímání spravedlnosti představují významnou výzvu. Někteří zaměstnanci mohou cítit, že politika flexibilního pracovního místa je pro ně nespravedlivá, zejména pokud jejich specifické role neumožňují využívat stejnou míru flexibility jako jejich kolegové. Toto vnímání nespravedlnosti může vést k poklesu morálky a produktivity, což představuje významné riziko pro kohezi týmu a celkovou firemní kulturu, (Martoch 2014, Hertwig).

V neposlední řadě jedna z klíčových výzev je řízení výkonu, které může pro některé manažery působit náročněji při práci s týmy na dálku. Tradiční metody hodnocení výkonu často neodpovídají flexibilní povaze vzdálené práce, což vyžaduje vývoj a implementaci nových přístupů a metodik. Je nezbytné, aby tyto nové metody byly schopny objektivně posuzovat výkon zaměstnanců, kteří pracují mimo tradiční kancelářské prostředí, a zohledňovaly specifika jejich práce. To zahrnuje větší důraz na dosažené výsledky, samostatnost a schopnost efektivní komunikace. Pro podniky je tedy klíčové adaptovat své systémy hodnocení tak, aby reflektovaly tyto změny a podporovaly spravedlivé a transparentní řízení výkonu ve flexibilnějším pracovním uspořádání.

2.4 Četnost využití home-office v tuzemsku

Kotíková et al. (2020, str. 20) uvádí, že v roce 2018 byl podíl zaměstnanců využívajících flexibilní formy práce, kam byl zařazen i krátkodobý či dlouhodobý home-office v průměru 5,8 % (rozsah 4 – 7,2 %), jak ukázaly tři nejrozsáhlejší studie zaměřené na tuzemský pracovní trh. Kyzlinková et al. (2020, s. 9) dodává že diversity výsledků uvedených výzkumů je zapříčiněna nevyhovující metodologií. Proto je třeba na hodnoty nahlížet s opatrností a předpokladem, že hodnota mohla být i vyšší. Před začátkem koronavirové pandemie, v roce 2019, měla Česká republika podprůměrný podíl zaměstnanců pracujících z domova ve srovnání s ostatními zeměmi EU.

Zatímco v EU využívala alespoň částečně práci z domova průměrně 16% zaměstnanců, v ČR to byla pouze desetina, jak je znázorněno na Obr. 6.

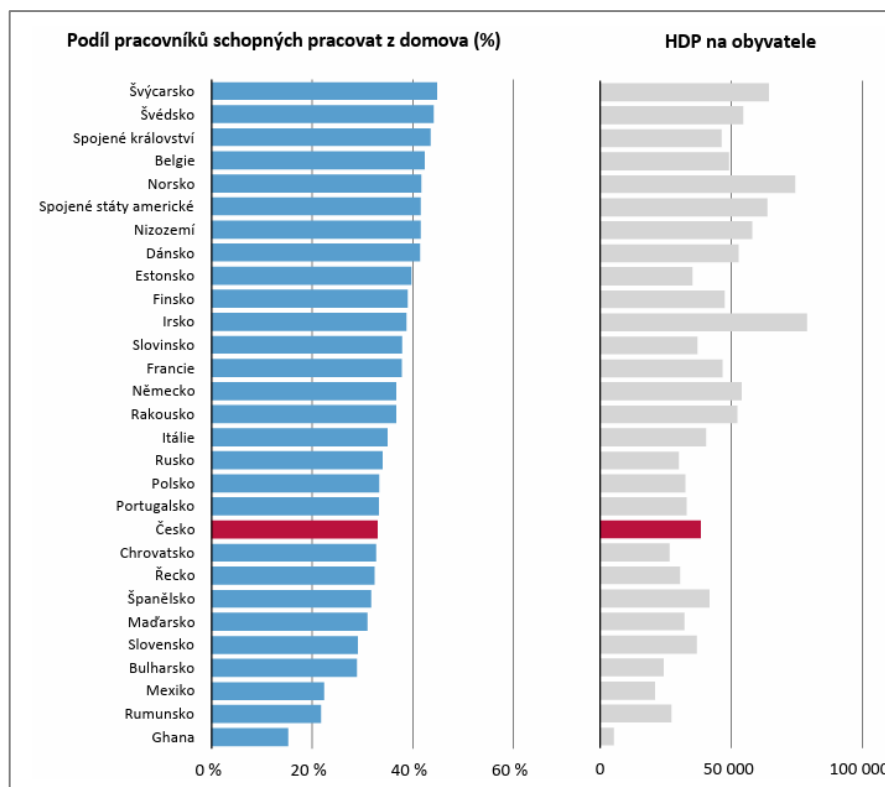


Obr. 6: Podíl zaměstnanců využívajících alespoň občas WFH v roce 2019

Zdroj: EU Labor force survey (LFS) 2019-2021, vlastní zpracování

Země jako Švédsko, Nizozemsko nebo Finsko vykazovaly ve zmíněném roce podíl zaměstnanců využívající hybridní uspořádání pracovní doby nad 30 %. Tento údaj podporuje tvrzení o dobře implementované politice hybridní práce v těchto zemích, viz kapitola 2.2.2 Příčinou podprůměrného podílu v tuzemsku může být podle Bajgara et al. (2020), zpracovatelský průmysl, který má v České republice podstatné zastoupení, což limituje možnosti práce z domova pro velkou část zaměstnanců vzhledem k povaze jejich pracovní činnosti.

Studie Dingela a Neimana z roku 2020, na kterou navazuje analýza Bajgara et al. (2020), poukazuje na významné zjištění, že až třetina českých pracovníků — kdy v roce 2022 to představovalo asi 1,73 milionu zaměstnanců — v České republice má potenciál adaptovat se na hybridní model práce. Trend rozšíření práce z domova je podložen daty z roku 2020, kdy v průběhu první vlny pandemie využívalo home-office 40 % pracujících, (ČSÚ 2024).

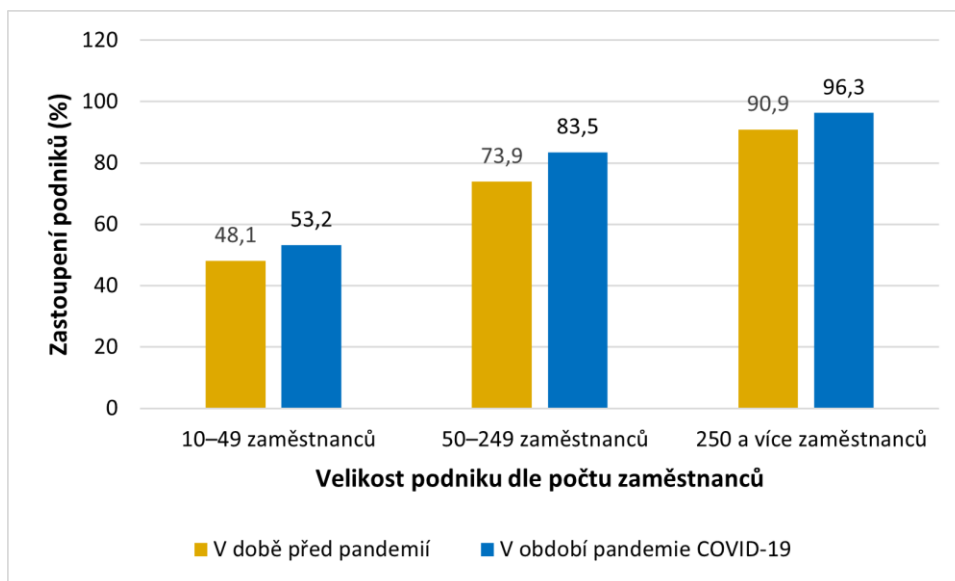


Obr. 7: Podíl pracovníků schopných pracovat z domova, podle zemí.

Zdroj: Bajgar et al. (2020) podle Dingel a Neiman (2020)

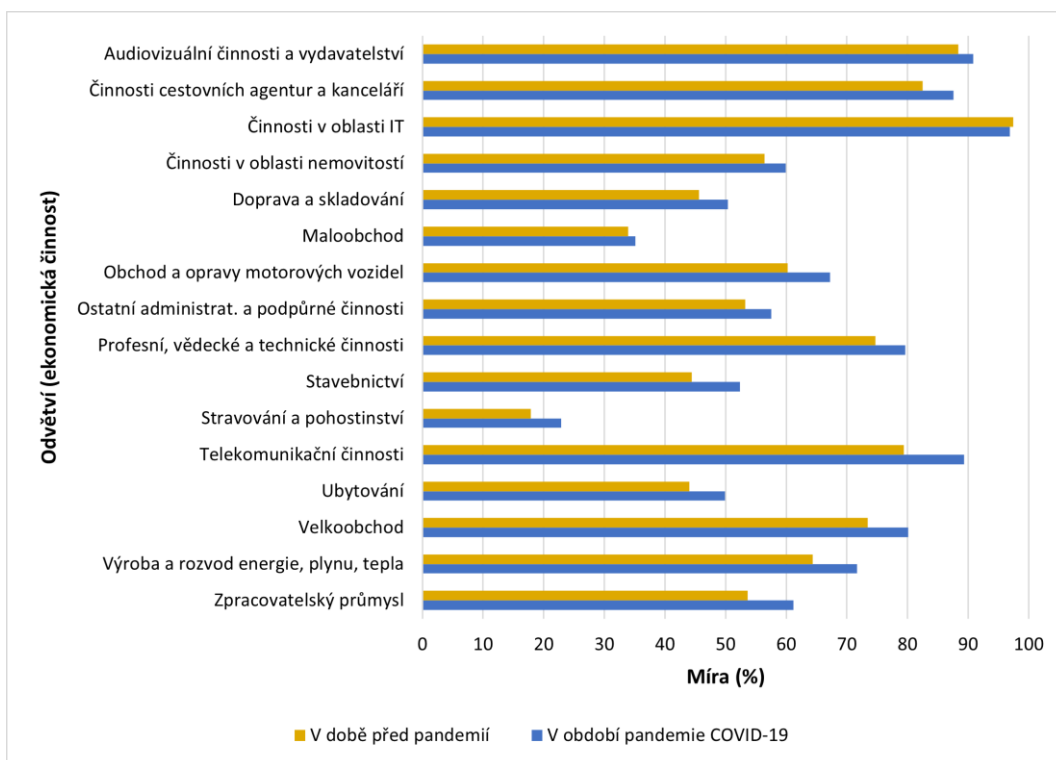
Přestože existují metodologické výzvy a možné variace ve shromažďovaných datech, výsledky šetření z roku 2021 naznačují, že téměř 54 % firem v České republice s minimálně deseti zaměstnanci nabízelo možnost práce z domova ještě před pandemií. Během pandemie byl zaznamenán nárůst této možnosti o 6 %. Dále analýza ukazuje na trend zvyšování flexibility pracovních režimů od pěti do deseti procent podle velikosti podniku, což je detailně ilustrováno na Obr. 8 (ČSÚ 2021).

Analýza, na Obr. 9, přibližuje rozložení možnosti práce z domova v kontextu různých ekonomických odvětví ukázala, že z 16 hodnocených ekonomických sektorů 11 z nich umožňovalo alespoň polovině svých zaměstnanců občasný výkon práce z domova. Sektor informačních technologií si udržel vedoucí postavení v rámci nabídky práce na dálku, ačkoliv během pandemie byl zaznamenán nepatrný úbytek o 0,5 %. Sektor telekomunikací vykázal nejmarkantnější posílení v oblasti home-office s nárůstem o 9,9 procentních bodů, za nímž následovala odvětví stavebnictví a zpracovatelského průmyslu. I přes to, že odvětví jako maloobchod a ubytovací služby jsou charakteristické nižší prevalencí možností práce z domova, i zde bylo pozorováno zvýšení. Tato data nasvědčují tomu, že pandemie COVID-19 celkově posílila trend směřující k přijetí home-office napříč různými segmenty trhu práce.



Obr. 8: Porovnání množství podniků umožňujících svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle počtu zaměstnanců

Zdroj: ČSÚ (2021), vlastní zpracování



Obr. 9: Porovnání míry podniků umožňujících svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle oboru podnikání

Zdroj: ČSÚ (2021), vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že vývoj na trhu práce v ČR naznačuje pozitivní trend v implementaci hybridních a flexibilních pracovních modelů, čímž se stírá hranice mezi tradičním pracovištěm a domácím prostředím.

3 Charakteristika vybrané společnosti

Hranipex se řadí mezi přední rodinné podniky v České republice, přičemž v hodnocení Česká elita zaujala v roce 2023 96. místo mezi stovkou nejvýznamnějších českých firem (© Seznam Zprávy, a.s. 2023). Společnost vyniká i na evropském trhu díky svým 14 pobočkám. Výroba a prodej je zaměřena na nábytkové hrany a komponenty pro nábytkářský a dřevozpracující průmysl jako jsou lepidla, čističe včetně kování. Sortiment zahrnuje 6000 druhů produktů. Hlavní sídlo společnosti je umístěno v Komorovicích u Humpolce, kde je situována výroba ABS hran a centrální sklad o velikosti 38 000 m². Oddělené pracoviště pro kování se nachází v Hradci nad Moravicí nedaleko Opavy a další skladovací kapacity má v Logistickém centru ve Stříteži u Jihlavy, které slouží pro uskladnění kování (Marešová 2022, Copyright Hranipex a.s. - Jsme tu již 30 let 2024).

Výkonnost firmy v oblasti financí se v roce 2021 odrazila v tržbách přesahujících 2,3 miliardy Kč, přičemž konsolidovaná EBITDA dosáhla hodnoty okolo 500 milionů Kč. Následující rok, 2022, byl poznamenán mírným poklesem, kdy tržby klesly na 2,1 miliardy Kč, konsolidovaná EBITDA činila 385 milionů Kč a obrát dosahoval 2 miliard Kč.



Obr. 10: HQ společnosti Hranipex
Zdroj: Aleš Jungmann (2015)

3.1 Historie

Značka Hranipex byla založena v roce 1993 ve vesnici Jiřice, která se nachází v blízkosti města Humpolec. Spoluzakladatelem a v současnosti komanditistou této společnosti je Zdeněk Rýzner mladší. Společně se svým otcem zřídil počáteční skladovací prostory o velikosti 6 m² v přístavku rodinného domu. Na začátku existence bylo navázáno první obchodní partnerství typu B2B s německým výrobcem lamino hran, přičemž tyto lamino hrany tvořily jediný produktový

sortiment společnosti. V roce 1996 došlo k relokaci výrobních kapacit do průmyslového areálu umístěného v centru města Humpolec, do bývalého závodu textilního podniku Sukno. Čtyři roky nato společnost rozšířila své portfolio o produkci plastových hran ABS v provedení UNI barev, což jsou jednobarevné hrany. Rozšíření působnosti na evropské trhy v roce 2002 vyžadovalo další relokaci, tentokrát do nově postaveného komplexu v Komorovicích u Humpolce. Tato změna poskytla lepší logistické možnosti díky strategické poloze blízko hlavní dálnice D1.



Obr. 11: Lokace výroby do centra města Humpolec mezi lety 1996-2002

Zdroj: Lukáš Žentel (Nadační fond 8smička, 2018)

V roce 2006 prošla společnost transformací své organizační struktury na holdingové uspořádání. HRANIPEX Czech Republic k. s. se stala vedoucím subjektem, jehož působnost zahrnuje obchodní činnost včetně zahraničních poboček, výrobu, vývoj a prodej. Hranipex a.s., který se stal komplementářem, je zodpovědný za správu financí, lidských zdrojů, marketingu, informačních technologií a procesních otázek. Navzdory této struktuře se firma prezentuje veřejnosti jako integrovaný koncern Hranipex.



Obr. 12: Logo společnosti

Zdroj: HRANIPEX (2024), marketingové oddělení

3.1.1 Hranipex a. s.

Název společnosti:	Hranipex a. s.
IČO:	260 17 997
Datum vzniku:	19. listopadu 1999, společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích
Sídlo společnosti:	Jaroslavy Rýznerové 97, 396 01 Komorovice
Právní forma:	Akciová společnost
Statutární orgán - Předseda představenstva:	FILIP WINKELHOFER, dat. nar. 23. srpna 1979 Šípková 159/3, Žďár nad Sázavou 5, 591 01 Žďár nad Sázavou Den vzniku funkce: 16. září 2019 Den vzniku členství: 16. září 2019
Dozorčí rada: Předseda dozorčí rady:	ZDENĚK RÝZNER, dat. nar. 5. května 1974 Hálkova 1888, 396 01 Humpolec Den vzniku funkce: 16. září 2019 Den vzniku členství: 16. září 2019 Předseda dozorčí rady
Akcie:	100 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,-Kč Převoditelnost akcií je podmíněna souhlasem předsedy dozorčí rady za podmínek stanovených v článku 7. odst. 3 a 4 stanov. Akcionáři mají při převodu akcií na jinou osobu předkupní právo dle článku 7. odst. 5 až 9 stanov
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč Splaceno: 100 %
Předmět podnikání:	činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.1.2 HRANIPEX Czech Republic k. s.

Název společnosti:	HRANIPEX Czech Republic k.s.
IČO:	261 12 361
Datum vzniku:	13. listopadu 2006, společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích
Sídlo společnosti:	Jaroslavy Rýznerové 97, 396 01 Komorovice
Právní forma:	Komanditní společnost
Statutární orgán - Komplementář:	Hranipex a.s., IČ: 260 17 997 Jaroslavy Rýznerové 97, 396 01 Komorovice Den vzniku funkce: 13. listopadu 2006
Komanditisté:	ZDENĚK RÝZNER, dat. nar. 5. května 1974 Hálkova 1888, 396 01 Humpolec Vklad: 5 000,- Kč Splaceno: 100 %
Předmět podnikání:	pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.2 Organizační struktura

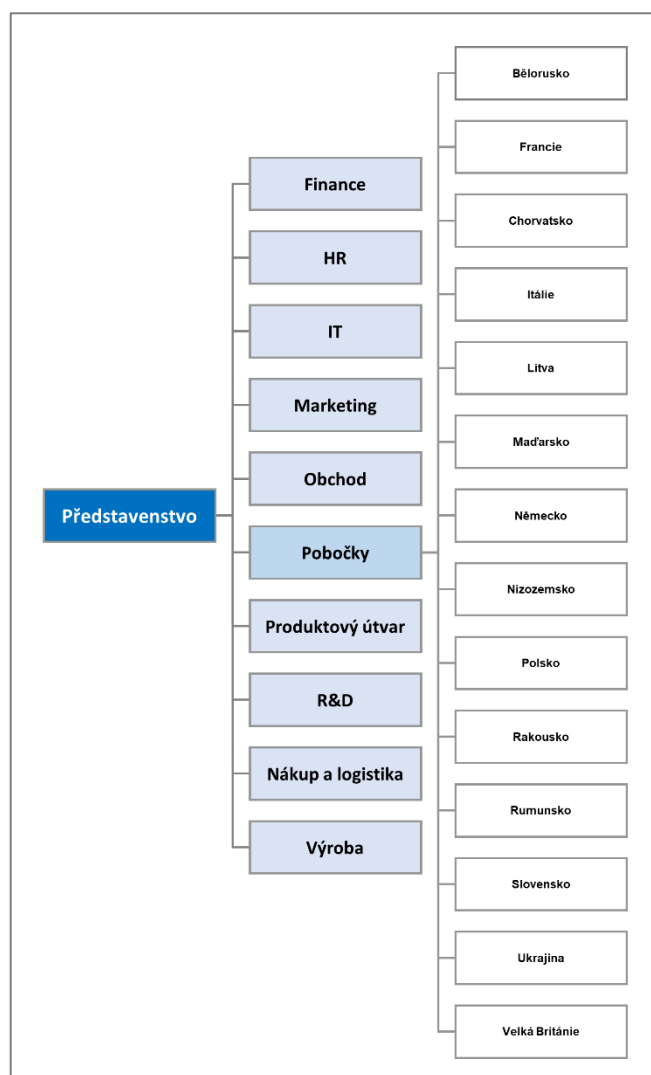
Jak již bylo uvedeno, spojením právních entit Hranipex a.s. a HRANIPEX Czech Republic k.s., došlo k vytvoření holdingové struktury pod vedením Mgr. Filipa Winkelhofera, MSc., BA Hons, který zastává pozice generálního ředitele a předsedy představenstva již více než čtyři roky. Organizační hierarchie této společnosti je dále členěna do různých oddělení pod vedením ředitelů, kteří jsou součástí vrcholového managementu. Tato oddělení pak zahrnují další celky vedené buď přímo řediteli útvarů nebo manažery¹ na úrovni středního managementu. V rámci těchto struktur se organizace práce dělí do směn, pracovních skupin nebo je přidělována jednotlivcům odpovědným za specifické úkoly.

Komunikace a kooperace mezi různými oddíly a sekcemi jsou dynamické, což přispívá k efektivnímu provozu celé společnosti. Jako příklad, oddělení výroby pokrývá širokou škálu činností od extruze hran až po údržbu a kontrolu kvality. Tato oblast také musí být v neustálém dialogu s obchodním oddělením ohledně požadavků na množství a termíny dodávek, zároveň vyžaduje těsnou spolupráci s odděleními nákupu a logistiky, aby bylo zajištěno dostatečné množství materiálů a správné skladování produktů.

Existují také pracovní skupiny, které překračují rámec jednotlivých útvarů a mají zástupce z různých oblastí provozu a obchodu. Některé z nich jsou zřízeny pro řešení krátkodobých projektů a inovativních změn, zatímco jiné jsou etablované pro dlouhodobé strategické

¹ Označení manažer nebo manažeři v osobě mužského rodu je v této práci využito pouze z důvodu lepší čitelnosti s výjimkou toho, kdy se obsah týká výslovně žen.

plánování a oboustranný přenos informací (Top-Down/Bottom-Up), což umožňuje efektivní sdílení dat a zpětné vazby z různých pracovních sekcí. I když je tento systém pro střední management náročný, vytváří dobře organizovanou a koordinovanou strukturu, která udržuje plynulý tok informací mezi zaměstnanci a vedením. Konkrétním příkladem je měsíční setkání útvaru s HR zástupci, známé jako HR Business Partnering. Tato iniciativa posunula tradiční roli HR oddělení směrem k strategickému partnerství s vedením konkrétního útvaru, zejména s manažery oddělení a vedoucími pracovních směn nebo týmů. Schůzky se využívají k prezentaci údajů o dosažených výkonech a úspěších, nejen z obchodní perspektivy. Diskutuje se o aktuálních i plánovaných projektech týkajících se výrobních kapacit a lidských zdrojů, o různých příležitostech, a hlavně je kladen důraz na otevřenou komunikaci, kde je každý vyzván k tomu, aby přispěl dotazy, návrhy a komentáři.



Obr. 13: Zjednodušená organizační struktura Hranipex

Zdroj: interní dokument Hranipex, vlastní zpracování

3.3 Současný stav hybridního modelu v podniku

V období před vypuknutím pandemie COVID-19 bylo využívání práce z domova výjimečné a schválené pouze v omezeném počtu případů. Situace se však radikálně změnila na jaře 2020, kdy se organizace musely rychle adaptovat na vyhlášený nouzový stav a přijmout vládní opatření pro zajištění zdraví a bezpečnosti na pracovištích, která byla výrazně ovlivněna pandemií. Jako reakce na to byl zaveden akční plán, jenž omezoval počet osob ve sdílených kancelářských prostorách a zároveň vyzval všechny zaměstnance s možností práce z domova, aby tak učinili, s tím, že o výjimkách rozhodoval předseda představenstva nebo ředitelé jednotlivých poboček.

V reakci na tyto okolnosti byla vytvořena směrnice regulující práci z domova, definující podmínky pro zaměstnance, kterým byl tento způsob práce umožněn na základě Dohody o výkonu práce z domova. Práce z domova, pojímaná jako výkon práce mimo běžné pracoviště s použitím komunikačních technologií, měla být zaměstnavateli reportována elektronicky.

Směrnice klade důraz na to, že práce z domova je povolena pouze pro pozice, kde to umožňuje charakter práce a provozní podmínky zaměstnavatele, a její schválení spadá pod pravomoc vedoucích jednotlivých oddělení či HR oddělení. Její využití, rozsah pracovní doby a další související podmínky jsou specifikovány v rámci Dohody o výkonu práce z domova a této směrnice, přičemž se od zaměstnanců očekává seberegulace pracovní doby a dostupnost online či telefonicky během určených hodin.

Směrnice také zdůrazňuje význam ochrany informací, dodržování bezpečnostních standardů pracovního prostředí doma a zodpovědného používání pracovního vybavení a software poskytnutého zaměstnavatelem. Kromě toho upravuje otázky týkající se náhrady nákladů, oznamování zdravotních komplikací či pracovních neschopností a požaduje odpovědný přístup k domácímu pracovnímu prostředí.

4 Výzkumná část

V praktické části se práce soustředí na rozhovory s vrcholovým managementem a vedoucími oddělení, kteří mají zkušenosti s prací z domova, což autorce umožnilo získat přehled o jejich názorech na hybridní model práce. Cílem této části výzkumu je zodpovědět klíčové otázky vedoucí k hlavnímu cíli práce a vypracování doporučení pro podnik.

4.1 Metodika práce

V oblasti vědeckého výzkumu lze rozlišit dva základní přístupy – kvalitativní a kvantitativní výzkum. Tyto přístupy se liší v mnoha aspektech, od cílů výzkumu přes sběr dat až po způsoby jejich analýzy.

Kvantitativní výzkum vychází z teoretického rámce a opírá se o systematický sběr dat podle předem stanovených hypotéz, s cílem jejich ověření nebo vyvrácení. Používá kvantifikaci a statistické analýzy, prostřednictvím metod jako jsou statistické šetření, strukturované pozorování či experimenty, umožňující identifikaci příčinných vztahů. Jeho přednosti zahrnují efektivní sběr a analýzu dat, možnost generalizace výsledků a vysokou míru objektivity, díky standardizovaným měřicím metodám. Omezením je menší hloubka kontextu zkoumaného jevu, kvůli zaměření na kvantitativně měřitelné proměnné, a primární orientaci na testování teorie, ne na její rozvoj (Hendl 2016; Chaloupková 2020).

Naopak, kvalitativní výzkum je metoda, která se zabývá prozkoumáváním jevů přímo v jejich přirozeném prostředí, s cílem poskytnout hloubkové a komplexní pochopení daných jevů založené na důkladných datech a osobní interakci mezi výzkumníkem a účastníky (Švaříček a Šedová 2007, s. 17). Výzkumník se snaží pomocí různých technik a metod odkrýt a interpretovat, jak jednotlivci pojmají, zkušenostmi obohacují a formují sociální svět kolem sebe. Tento přístup se neopírá hlavně o kvantitativní údaje, ale spíše o textové, obrazové nebo zvukové informace. Data se obvykle shromažďují pomocí neformálních a pružných technik, jako jsou hloubkové rozhovory, pozorování nebo analýza textů. Důraz je kladen na pochopení fenoménů z perspektivy samotných aktérů, v jejich autentických podmínkách. Primárním cílem je tedy vývoj konceptů, které napomáhají k pochopení sociální reality z pohledu účastníků. Mezi hlavní přednosti patří možnost zkoumat fenomény v jejich přirozeném kontextu a identifikovat místní kauzální vztahy. Na druhé straně může být výzkum časově náročnější a závěry mohou být ovlivněné osobními názory výzkumníka.

4.2 Výběr respondentů a charakteristika vzorku

V tuzemské centrále firmy Hranipex je práce z domova dostupná pro 100 zaměstnanců na pozicích, specificky označených jako nevýrobní dělníci a vedoucí pracovníci, z celkového počtu 320 lidí. Zkoumání se zaměřilo na vyšší management a vedoucí vybraných oddělení, kteří mají zkušenosti s hybridním pracovním modelem a mohou vyjádřit postoj zaměstnavatele jakožto součást managementu firmy.

Výchozí vzorek byl sestaven z 10 vrcholových a 23 manažerů na střední úrovni. Na počátku byla vytvořena analýza charakteristik tohoto vzorku, která umožnila jeho posouzení podle tří kritérií.

Na základě této analýzy byli vybráni koneční respondenti², kteří byli považováni za reprezentativní pro celý soubor. Výběr manažerů se řídil kritérii zaměřujícími se na faktory, které by mohly ovlivnit jejich postoje k hybridnímu pracovnímu modelu. Tato kritéria zahrnovala znalost nových trendů ve firemní kultuře a rozšíření práce z domova v České republice, což bylo odvozeno z teoretické části studie. Při sběru informací o výchozím souboru, ať už z dat personálního systému či prostřednictvím e-mailu, bylo klíčové, aby manažeři vedli alespoň jeden tým s minimálně dvěma podřízenými, kterým je umožněno využívat home-office. Dále, působení ve společnosti Hranipex alespoň 90 dnů a zkušenosti na vedoucí pozici alespoň 3 roky.

Po aplikaci kritérií pro výběr z výchozího vzorku byl sestaven výběrový soubor, který obsahuje 6 představitelů vrcholového managementu a 6 manažerů střední úrovně. Tento výběr byl zaměřen na dosažení rovnováhy mezi názory z různých úrovní organizační struktury a rovněž mezi pohlavími. Složení výběrového souboru ilustruje níže uvedená tabulka:

Tabulka 3: Výběrový soubor

#	Pohlaví	Ve vedení	Manažerská pozice
R1	žena	Týmu a útvaru	ano
R2	žena	Týmu a útvaru	ano
R3	žena	Týmu a útvaru	ano
R4	žena	Týmu	ano
R5	žena	Týmu	ano
R6	žena	Týmu	ano
R7	muž	Týmu a útvaru	ano
R8	muž	Týmu a útvaru	ano
R9	muž	Týmu a útvaru	ano
R10	muž	Týmu	Ano
R11	muž	Týmu	Ano
R12	muž	Týmu	Ano

Zdroj: vlastní zpracování na základě odpovědí respondentů výchozího souboru

4.3 Metoda získávání dat

V rámci výzkumu se autorka rozhodla pro aplikaci polostrukturovaného typu kvalitativního rozhovoru. Tento přístup umožňuje flexibilitu v průběhu rozhovoru, poskytující respondentům prostor pro volnou artikulaci jejich názorů na dané téma a umožňuje jim reflektovat své postoje či rozvíjet myšlenky. Zároveň výzkumník může reagovat na odpovědi respondenta a prohloubit diskusi o specifických tématech, avšak stále se drží předem připraveného seznamu otázek (Hendl 2016).

Sada výzkumných otázek byla sestavena pomocí myšlenkové mapy, což je přístup, který při kvalitativním výzkumu umožňuje vizuálně organizovat a rozvíjet klíčové koncepty a téma výzkumu. Tato metoda pomáhá identifikovat a strukturovat primární a sekundární témata, která

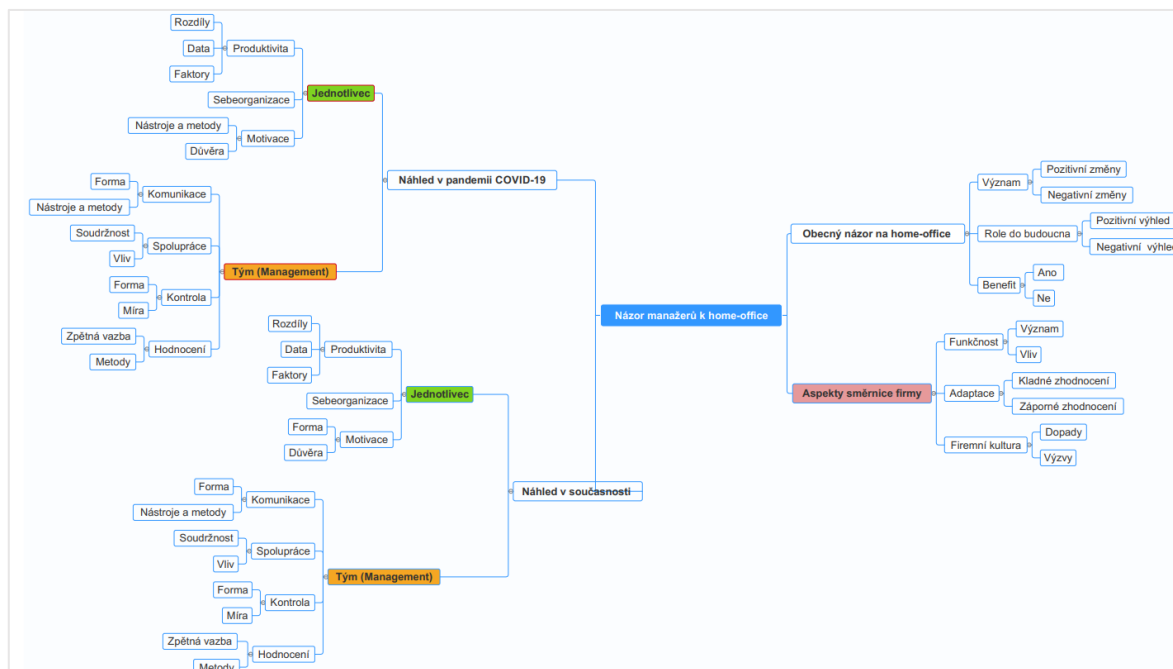
² Označení respondent nebo respondenti v osobě mužského rodu je v této práci využito pouze z důvodu lepší čitelnosti s výjimkou toho, kdy se obsah týká výslovně žen.

je třeba prozkoumat, což vede k hlubšímu a cílenějšímu formulování výzkumných otázek. Myšlenkové mapy mohou také podporovat kreativní myšlení a objevení nových souvislostí mezi tématy, což zvyšuje komplexnost a bohatost výzkumného dotazování (Buzan a Buzan 2012).

Na základě tohoto procesu byly definovány čtyři tematické okruhy, které pokrývají různé aspekty home-office z nichž byla odvozena dílčí témata a následně formulovány specifické výzkumné otázky. Mezi ústřední okruhy bylo zahrnuto:

- Obecný postoj k home-office.
- Aspekty směrnice firmy.
- Náhled na problematiku v pandemii COVID-19.
- Současný pohled.

Rozdělení témat výzkumu zahrnovalo škálu od obecných názorů k detailnějším aspektům, jako je adaptace společnosti, firemní kultura, produktivita a týmová spolupráce. Detailní přehled těchto oblastí je vizuálně prezentován na obrázku Obr. 14.



Obr. 14: Myšlenková mapa pro tvorbu výzkumných otázek

Zdroj: MindOnMap.com, vlastní zpracování

4.3.1 Typy otázek a jejich řazení

V této studii byla využita typologie výzkumných otázek dle Pattona (1990), která kategorizuje otázky podle toho, zda se týkají současnosti, minulosti nebo budoucnosti. Výběr otázek byl založen na hlavních tématech určených v rámci teoretického základu práce. Počáteční část zahrnovala základní dotazy zaměřené na aktuální postoje a hodnoty účastníků týkající se práce z domova a jejich předpoklady o budoucím vývoji této formy práce, což poskytlo přehled o jejich perspektivách.

1. Jaký je váš (obecný) názor na home-office?
2. Jak vidíte roli home-office v České republice do budoucna?

Tímto postupem byl vytvořen prostor pro další sondáž, která měla za cíl prohloupit a doplnit informace.

3. *Jaké vidíte primární výhody a nevýhody hybridního pracovního konceptu?*
4. *Z pohledu manažera, který řídí lidi: Jak by se měla politika home-office formovat vzhledem k budoucímu náboru?*

Následně byly položeny dotazy týkající se osobních zkušeností a dojmů z práce z domova během pandemie a aktuálního pohledu na firemní politiku. Na úrovni jednotlivce se otázky zaměřovaly na produktivitu, schopnost sebeřízení a motivaci účastníka. V rámci týmové dynamiky byla pozornost věnována komunikaci, vzájemné spolupráci, efektivitě, dohledu a hodnocení. Dotazy rovněž adresovaly osobní perspektivy a porozumění řízení týmu v rámci domácího pracovního prostředí.

5. *Jakým způsobem byla zajišťována kontrola zaměstnanců vykonávající práci z domova během pandemie COVID-19.*
6. *Jakým způsobem je zajišťována nyní?*

Kompletní soubor otázek je umístěn v příloze Příloha A.1 – Soubor výzkumných otázek k interview této práce.

4.3.2 Interview

Rozhovory se zakládaly na polo-standardizovaném interview, které umožňuje sloučit výhody jak standardizovaného, tak nestandardizovaného rozhovoru. Základem byl vytvořen rámec neutrálních a otevřených otázek v němž se mohl dotazovaný vyjadřovat pomocí vlastních termínů a svým vlastním stylem. Následně byly zařazeny sondážní otázky. Díky tomuto přístupu měli respondenti dostatečný prostor pro vyjmenování a objasnění firemních nebo osobních postojů k práci z domova, ačkoliv bylo zachováno schéma otázek (Hendl 2016, Pergler et al. 1969).

Na začátku každého rozhovoru byli účastníci poděkováni za jejich účast v průzkumu, seznámeni s výzkumným tématem a rolí, kterou v něm zastávají. Následoval podpis informovaného souhlasu, jehož vzor je uveden v příloze Příloha A.2 – Vzorek informovaného souhlasu. Většina rozhovorů proběhla osobně, avšak na základě preferencí některých respondentů také prostřednictvím videohovorů na MS Teams. Celý průběh byl nahráván a záznam byl využit pro přepis, který pak byl analyzován. Pro ochranu identity byly doslovné přepisy anonymizovány. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 20-40 minutami, přičemž důraz byl kladen na probrání klíčových témat.

5 Analýza a interpretace dat

Tato kapitola se zabývá analýzou a vyhodnocením informací získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, přičemž byla použita demo verze analytického softwaru WordStat 9 a technika segmentace textu. Segmentace je proces, během něhož je analyzovaný text rozdělen na menší segmenty neboli analytické jednotky, které se zaměřují na specifická témata. Podle Novotné, Špačka a Šťovíčkové (2019, s. 429-430) mohou tyto jednotky tematicky pokrývat různé oblasti, které se věnují konkrétnímu identifikovanému tématu. WordStat 9 umožňuje explorativní analýzu textu, efektivně odhaluje klíčová témata a trendy a používá pokročilé kvantitativní techniky pro analýzu určitých témat skrze taxonomické, lexikonové či slovníkové metody. Navíc je využit přístup strojového učení s učitelem pro předpověď výsledků založených na poskytnutých tréninkových datech, což rozšiřuje naše porozumění shromážděným datům.

5.1 Obecný názor na home-office

V této části studie se autorka soustředila na zjištění postojů k fenoménu hybridní práce, identifikaci jejích klíčových přínosů, omezení a posouzení, zda lze tento pracovní model považovat za zaměstnanecký benefit. Na základě shromážděných dat a jejich obsahové analýzy bylo sestaveno vizuální schéma (wordcloud) zobrazující nejčastěji používaná slova.



Obr. 15: Vizuální schéma odpovědí na názor o home-office

Zdroj: SW WordStat 9, vlastní zpracování

V současné době je převažující pozitivní hodnocení fenoménu home-office ze strany všech účastníků studie, přestože existují rozdílné názory na jeho výhody a nevýhody. Před vypuknutím pandemie mělo 9 z 12 dotazovaných obav ohledně efektivity a vhodnosti práce z domova. Situace se zásadně změnila s nástupem pandemické situace, kdy mnozí reagovali pozitivně na možnosti a přínosy práce z domova. Tento posun ve vnímání je zdokumentován výpovědí jedné z respondentek, která reflektuje významnou změnu v pojetí home-office jako prostředku k efektivnějšímu pracovnímu procesu a implementaci dlouho připravovaných změn.

R5: „Můj názor se určitě změnil v období covidu, neboť před pandemií jsem si výkon práce pro mé oddělení z domova nedovedla představit. Tehdy to byla velká výzva, ale jsem ráda, že jsme to zvládli a vypracovali proces, díky kterému jsme schopni fungovat hybridně. Takže vlastně covid nám pomohl posunout se v oblastech, ve kterých bychom v kanceláři zůstali stát na místě.“

5.1.1 Vnímané výhody a nevýhody

Z výzkumu vyplynulo, že postoj k výhodám a nevýhodám hybridního pracovního modelu se liší v závislosti na pohlaví respondentů. Zatímco ženy kladou větší důraz na flexibilitu, která jim umožňuje lépe sladit pracovní a osobní život, a ocení možnost péče o děti nebo pracovat z domova i při mírném onemocnění.

R3: „... na některých pozicích prakticky vymizely případy nemocenské. Dokážou si splnit nejnужnější úkoly, což je pro tým nebo kolektiv stále jednodušší a lepší řešení, než kdyby jeho nebo její práci musela být někým plnohodnotně zastupována.“

Muži zdůrazňují efektivitu a produktivitu jako hlavní přínosy práce z domova. Také si váží možnosti kombinovat osobní interakci na pracovišti s nerušenou prací z domova a absence dojíždění:

R7: „Je pro mě výhodou, že neplýtvám časem a energií mého týmu na cestování. Kdyby každý musel dojíždět sem, ztratil bych denně dvě hodiny (pozn.: pracovního fondu – z pohledu manažera), jen na cestu, aby se sem dostali a zase domů. Pro mě je výhodnější, když se tento čas tráví doma, a to právě prací.“

V rámci identifikace nedostatků, ženy kladou důraz na snížení týmového ducha, nedostatečnou interní komunikaci a oslabení pocitu sounáležitosti.

R1: „Téměř po dvouleté pauze v osobním kontaktu s některými členy našeho týmu došlo k takové proměně v jejich chování, že běžná komunikace s nimi byla nemožná. Absence osobního kontaktu vedla k tomu, že se tito lidé cítili izolovaní od firemní kultury a zdivočeli.“

Muži se naopak více zaměřují na:

1. Možné zneužívání modelu práce z domova a
2. Výzvy spojené s důvěrou a kontrolou produktivity.
3. Komplikace při organizaci setkání a workshopů, obzvláště s abstraktnějšími tématy.

Z těchto rozdílů vyplývá, že ženy vnímají výhody a nevýhody hybridního modelu více z hlediska sociálního a emocionálního dopadu, zatímco muži se zdají být více zaměřeni na praktické a organizační aspekty práce z domova. Devět z dvanácti respondentů (75 %) se shoduje, že home-office představuje benefit, který zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele a přináší konkurenční výhodu na trhu práce v rámci okresu.

R7: „Home-office je obrovským benefitem a kdo to nepovažuje za benefit, vůbec neví, jak se pracovalo dřív.“

Ti, kteří mají odlišný názor (R4, R8, R9), nevyjadřují svoje postoje výhradně negativně, přičemž naznačují, že home-office může být v současnosti chápán spíše jako běžný požadavek nebo standard, nikoli jako zvláštní výhoda.

V diskusi se také objevila myšlenka, že práce z domova může přinést značné výhody zejména pro back office, což je centrum společnosti zodpovědné za provozní činnosti a administrativní úkoly nezbytné pro její efektivní fungování. Back office obvykle zahrnuje různá oddělení, jako je účetnictví, lidské zdroje, IT podpora a další, která jsou klíčová pro podporu a udržení provozního procesu společnosti.

R2: „... zvláště u kancelářských (back office) pozic, zatímco v techničtějších profesích bych to stále považovala za výhodu.“.

5.1.2 Pohled do budoucna

V rámci zkoumání pozitivně hodnoceného hybridního modelu práce byly formulovány otázky zaměřující se na predikci budoucího vývoje a formulace politiky home-office, zejména v rámci procesu náboru nových zaměstnanců. Specificky byly položeny následující dotazy:

1. *Jak vidíte roli home-office v České republice do budoucna?*
2. *Z pohledu manažera, který řídí lidi: Jak by se měla politika home-office formovat vzhledem k budoucímu náboru?*

Získané odpovědi od respondentů reflektují optimistickou perspektivu ohledně integrace home-office do pracovního prostředí s předpokladem, že tento model bude nadále představovat atraktivní benefit a v budoucnu se transformuje v běžně akceptovanou normu. Tento názor podporuje predikci, že home-office bude mít stálý a pozitivní vliv na pracovní procesy. Dále v rámci diskuse o adaptaci nové generace na trhu práce, se určití respondenti (konkrétně R4, R12 a R10) domnívají, že je primární povinností revidovat stávající přístupy a politiku, aby byly v souladu s očekáváními a potřebami nově přichozích zaměstnanců.

R4: „... abychom byli schopni zaměstnat novou generaci tak home-office bude nutnost.“.

Respondenti zdůrazňují potřebu přenastavení specifických pravidel, zejména pro nově přijaté zaměstnance.

R12: „Politika by měla být nabídnuta jako možnost až po zkušební době, aby si manažeři mohli být jisti schopnostmi nových zaměstnanců.“.

R10: „Kdybych nebyl svázán určitými faktory, využití home-office bych umožnil minimálně až po půlroční nebo roční spolupráci s kvalitními výsledky.“.

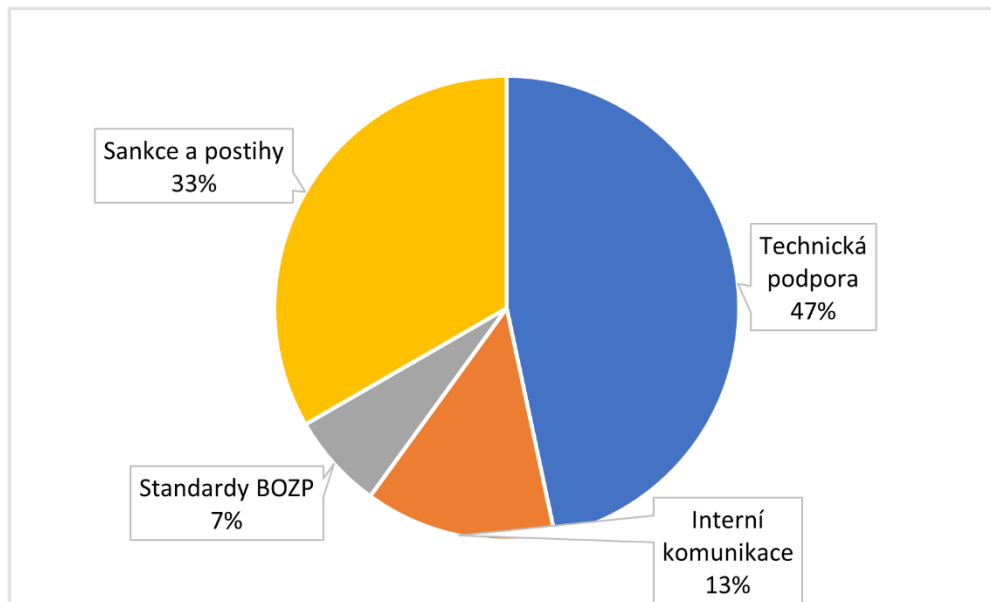
Dále bylo uvedeno, že otázka politiky home-office spadá spíše do kompetence zástupců HR než do rukou přímých manažerů.

5.2 Aspekty směrnice firmy

V rámci této studie byla zkoumána adaptace společnosti na hybridní model práce, vyvolaná globální pandemií COVID-19, a to zejména v kontextu vytvoření směrnice, která měla regulovat klíčové aspekty firemní kultury a organizace práce. Výzkum odhalil, že směrnice byla respondenty vnímána jako příliš obecný dokument, který nereflektoval specifické potřeby společnosti Hranipex a nebyl dostatečně aplikovatelný na jednotlivá oddělení či útvary. Tato situace vedla k nutnosti individuálního přizpůsobení požadavků a mantinelů pro efektivní fungování týmů a oddělení manažery, což signalizuje nedostatky v implementaci směrnice.

Dotazovaní (R4, R5, R10 a R12), kteří vedou pouze tým, a nikoliv útvar konstatovali, že: „*Mantinely v rámci požadavků a potřeb pro efektivní fungování týmů a oddělení musely být nastaveny individuálně.*“.

Z uvedeného důvodu se zdá, že směrnice neposkytla potřebnou oporu pro manažery v oblasti organizace práce a neodpovídala specifickým potřebám a výzvám, se kterými se společnost potýkala. Mezi primární oblasti, které jsou považovány za nedostačující nebo vůbec nezmíněné jsou uvedeny na obrázku.



Obr. 16: Graf problémových oblastí směrnice o home-office

Zdroj: Kvalitativní interview s R1 až R12, vlastní zpracování

Zůstává otázkou, jakým způsobem se vypořádat s různorodými požadavky jednotlivých oddělení či konkrétních pracovních pozic, jež mohou vyžadovat specifický přístup v oblasti flexibility a podpory.

5.2.1 Adaptace

Navzdory těmto nedostatkům byla celková adaptace firmy na hybridní pracovní model hodnocena pozitivně. Respondenti zdůraznili, že společnost byla schopna udržet vysokou úroveň produktivity a úspěšně integrovat virtuální pracovní nástroje, což přispělo k úspěšnému přechodu na hybridní model. Tato pozitivní adaptace byla připsána rychlé reakci firmy a efektivnímu využívání digitálních technologií, což umožnilo plynulou komunikaci a spolupráci v novém pracovním prostředí.

R1: „*Komplexně jsme zvládli adaptaci na hybridní režim na jedničku, ačkoliv některým lidem se změna nelíbila.*“.

R7: „*Firma zvládla adaptaci dobře, udržela produktivitu a objem práce s užitím home-office, což je považováno za úspěch.*“.

R10: „*... zvláště díky rychlé adaptaci a týmovými zkušenostmi s digitálními nástroji.*“.

Z této části výzkumu vyplývá, že přestože obecný charakter směrnice představoval určité omezení v její aplikaci na konkrétní potřeby a výzvy společnosti, úspěšná adaptace na hybridní

pracovní režim byla dosažena díky proaktivnímu přístupu a adaptabilitě zaměstnanců a managementu. Tento závěr podtrhuje význam flexibility a inovativnímu přístupu v řízení změn ve firemní kultuře a organizaci práce v reakci na dynamické vnější podmínky.

5.2.2 Firemní kultura

Šetření faktoru vlivu hybridního pracovního režimu na aspekty firemní kultury odhalilo, že změna na hybridní model práce má podstatný dopad na různé roviny organizační struktury. Dotazovaná R3 poznamenala, že zavedení hybridního modelu mělo pozitivní výsledek na atmosféru v týmu nebo oddělení, což ilustruje její výrok: *„Vztahy byly napjaté, avšak během pandemie měli (pozn.: členové oddělení) možnost si od sebe vzájemně odpočinout v nezvykle vysoké míře. Po postupném návratu do kanceláře nyní dochází k setkávání maximálně třikrát týdně, což má pozitivní vliv na jejich mezilidské vztahy.“*

R5 vyjádřila, že práce z domova částečně negativně ovlivňuje firemní kulturu, zejména ve smyslu vzájemného seznamování a interakce mezi zaměstnanci: *„Home-office má z části negativní vliv na firemní kulturu, zejména v tom, jak se zaměstnanci seznamují a interagují. Věřím, že se dají uskutečnit kroky nebo nastavit informační procesy, které tento vliv zmírní.“*

Dotazování rovněž poznamenali, že hybridní model má ambivalentní dopad na interní komunikaci a efektivitu sdílení informací. Zatímco některé procesy bylo možné zlepšit, jiné utrpěly v důsledku snížení přímé mezilidské interakce. R1 vyjádřila svůj postoj k vlivu hybridního režimu na firemní kulturu, specificky na interní komunikaci a šíření informací: *„Ano, hybridní režim má dopady na firemní kulturu, například na interní komunikaci a na rychlost šíření informací.“*

R9: *„Zjistil jsem, že časté využívání home-office má za následek menší zapojení do firemní kultury a může vést k nedostatečné informovanosti o nových produktech.“*

R8 upozornil na výzvy spojené s návratem do kancelářského prostředí po dlouhém období práce z domova, což ovlivňuje vnímání standardního pracovního prostředí a firemní kultury: *„Pro některé zaměstnance představoval návrat do tradičního kancelářského prostoru po dlouhodobé práci z domova výzvu, což má dopad na jejich vnímání standardního pracovního prostředí a firemní kultury.“*

Z celkového hodnocení je zřejmé, že přechod na hybridní model práce přináší jak specifické výzvy, tak nové možnosti pro evoluci a adaptaci firemní kultury. Klíčovým faktorem úspěchu je individualizovaný přístup a schopnost organizace pružně reagovat na jedinečné potřeby a okolnosti, které tento přechod přináší.

5.3 Jednotlivec

Prověření klíčových faktorů, jako jsou produktivita, sebeorganizace a motivace, se uskutečnilo jak v rámci náhlého přesunu k výkonu práce z domova v důsledku pandemie COVID-19, tak i po postupném návratu zpět do kanceláře. Tato část studie byla navržena s cílem provést srovnání mezi vnímáním těchto aspektů během pandemie a v současném prostředí. Otázky byly formulovány jednotně, avšak s rozlišením na období během pandemie COVID-19 a na aktuální stav, což umožňuje přímé porovnání změn v percepci těchto klíčových oblastí.

5.3.1 Produktivita

Z reakcí na dotaz týkající se vlivu home-office na produktivitu a efektivitu pracovního výkonu vyplývá, že dopad práce z domova na tyto faktory se rozchází podle pohlaví v několika dimenzích. Dále bylo zjištěno, že nucený přechod na práci z domova na jaře 2020 neměl v tomto ohledu významný vliv.



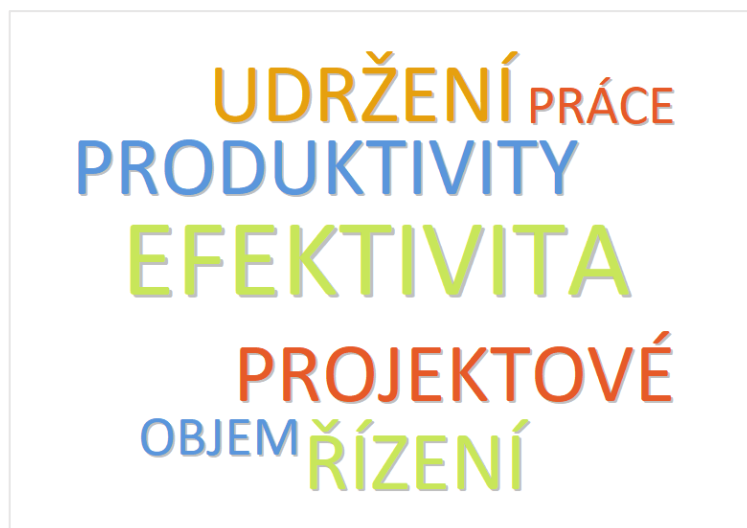
Obr. 17: Vizuální schéma odpovědí na produktivitu z pohledu žen

Zdroj: SW WordStat 9, vlastní zpracování

Ženy (R1, R3) výrazněji akcentují, že práce z domova má pozitivní dopad na produktivitu a výkon, protože: „... zaměstnanci, kteří pracují z domova, si musí svou práci naplánovat a dokončit, i když mají flexibilní pracovní dobu.“, zároveň dodává, že: „Nemá konkrétní data, ale pozoruje, že zadané úkoly jsou splněny včas, často i dříve. Registruji, že zaměstnanci navíc dokončují další úkoly, které nebyly přímo zadány.“.

R3: „Podřízení si práci efektivně rozvrhují a dokončují ji, což pozitivně ovlivňuje výkon.“.

R4 dodává, že: „nezaznamenala jsem žádný pokles produktivity nebo výkonu. Práce je dobře sledovatelná a řízená.“.



Obr. 18: Vizuální schéma odpovědí na produktivitu z pohledu mužů

Zdroj: SW WordStat 9, vlastní zpracování

V úvodní fázi studie autorka zdůrazňuje, že produktivita a efektivita byly identifikovány jako hlavní přínosy, zejména ze strany mužských respondentů. V sekci týkající se adaptace na home-office, respondent R7 explicitně označuje produktivitu za klíčový ukazatel úspěšného přizpůsobení se novému pracovnímu režimu.

Mužští respondenti také poukazují na udržení vysoké úrovně produktivity a objemu práce, přičemž respondent R9 uvádí: „... úkoly byly úspěšně dokončeny, a absenci reklamací nebo stížností jsme interpretovali jako důkaz hladkého průběhu pracovních procesů. Zpětně mohu hodnotit, že výkon při práci z domova se ukázal být srovnatelný s výkonem v kancelářském prostředí.“.

Dále byla zdůrazněna důležitost projektového managementu, kde R11 konstatuje: „Nutnost projektového řízení a detailnějšího zadávání úkolů napomohlo pro efektivní řízení práce z domova v době pandemie a nyní se stala již standardním nástrojem pro můj tým.“.

Z těchto pozorování vyplývá rozdíl ve vnímání mezi pohlavími, kde ženy se více soustředí na sebeorganizaci a efektivní plánování, zatímco muži zdůrazňují význam správného řízení projektů, projektového managementu a schopnosti zaměstnanců přizpůsobit se práci z domova. Oba pohlaví však jednoznačně uznávají, že práce z domova má pozitivní dopad na produktivitu a výkon.

Všichni manažeři nicméně upozorňují, že dopad práce z domova na produktivitu je velice individuální a závisí na specifickém charakteru vykonávané práce a na osobní sebedisciplině každého pracovníka. Tento fakt poukazuje na to, že zatímco někteří jedinci mohou pracovat z domova efektivněji, pro jiné to může být méně výhodné.

5.3.2 Sebeorganizace

V rámci odborné analýzy dopadu náhlého přechodu na domácí pracovní režim během pandemie COVID-19 na schopnost sebeorganizace u členů týmu se ukázalo, že adaptace na tyto změněné pracovní podmínky si vyžádala významné posílení schopností v oblasti sebeřízení a organizace práce, zejména mezi zaměstnanci zaměřenými na projektovou a výzkumnou činnost. Specifikace

této výzvy je relevantní především pro typy činností, které nelze snadno definovat prostřednictvím jednoduchých úkolů, jako například vyřizování objednávek nebo zajišťování a plánování materiálu ve výrobě, jejichž výkonnost je možné efektivně měřit a hodnotit na základě dat z ERP systémů.

R12 poukazuje na důležitost adaptability a nezávislosti v této situaci: „V době COVIDu-19 musel tým *prokázat vysokou míru adaptability a samostatnosti. Vše záviselo na individuální schopnosti každého zaměstnance organizovat si svou práci a motivovat se.*“. Toto svědectví zdůrazňuje nezbytnost samostatné práce a vnitřní motivace v novém pracovním prostředí.

R5 zdůrazňuje podporu týmu během adaptace: „*Byla jsem vždy k dispozici na telefonu pro rady, kdykoli to bylo možné.*“.

Dále R10 připomíná: „...v důsledku nutnosti přizpůsobení novým pracovním podmínkám došlo k postupnému zlepšení, které se v současnosti ustálilo“, což naznačuje, že adaptace byla procesem postupného zlepšení a stabilizace výkonu. Z uvedeného vyplývá, že sebeorganizace a samostatnost při práci z domova závisí na individuální schopnosti každého zaměstnance organizovat si svou práci a motivovat se, přičemž podpora a dostupnost vedoucích přispívá k úspěšné adaptaci na tyto změny.

5.3.3 Rozsah práce z domova

V kontextu zkoumání hybridního pracovního modelu a jeho aplikace v rámci směrnice, která neklade specifické požadavky na minimální či maximální počet dnů práce z domova, byla položena otázka manažerům s cílem identifikovat ideální rozložení mezi pracovními dny v kanceláři a home-office. Z teoretického zkoumání, jež se zaměřovalo na srovnání skutečného, požadovaného a plánovaného rozsahu pracovních dnů v rámci hybridního modelu mezi různými zeměmi, vychází otázka formulovaná následovně: „*Směrnice nestanovuje minimální nebo maximální rozsah dnů na home-office. Jako manažer, který řídí lidi: Jaký je ideální rozsah mezi prací na pracovišti a HO? Prosím uveďte v čísle.*“.

Z odpovědí manažerů vyplývá přednost vyváženého modelu, který kombinuje práci z domova a v kanceláři, typicky ve formátu 3 dny v kanceláři a 2 dny home-office. Respondent R8 poukazuje na důležitost flexibility a adaptace na potřeby týmu a projektů: „*Upřednostňuji model s převahou práce z domova, konkrétně 2 dny v kanceláři a 3 dny home-office, avšak současně si uvědomuji, že volba konkrétních dnů v kanceláři nebo doma musí reflektovat individuální preference zaměstnanců.*“.

Respondent R9 uvádí své výhrady k přílišnému naklonění k home-office, zdůrazňující: „*Nastavení 1:4 (pozn.: jeden den v práci) je pro mě jako pro manažerku nevyhovující a nedovolují to ani mému týmu, protože dochází k oslabení kontaktu a kontroly.*“.

Tato diskuse ukazuje, že i když existuje shoda na potřebě flexibility a přizpůsobení hybridního modelu konkrétním potřebám a přáním zaměstnanců, rovněž se zde objevují různé názory na optimální rozložení mezi home-office a prací v kanceláři. Manažeři si cení možnosti kombinovat obě formy práce v závislosti na charakteru úkolů, týmové dynamice a osobních preferencích, avšak zdůrazňují význam udržení určité míry prezenční práce v kanceláři pro zachování týmové spolupráce a firemní kultury.

5.3.4 Motivace

Z analýzy odpovědí na otázku týkající se role důvěry jako motivačního faktoru při práci z domova vyplynulo, že důvěra je vnímána jako zásadní složka pro úspěšné fungování hybridního modelu práce. Respondenti se shodují na tom, že důvěra mezi manažery a jejich týmy byla a je nezbytným předpokladem pro efektivní práci z domova a motivaci zaměstnanců.

R2: „*Základem pro úspěšnou implementaci home-office je důvěra v zaměstnance.*“.

Významným zjištěním je, že zatímco důvěra je považována za klíčový motivační faktor, je rovněž důležité kombinovat důvěru s mechanismy kontroly a ověřování výkonu.

R11 to potvrzuje výrokem a rčením: „*... je nutné k jedinci i týmu přistupovat stylem důvěřovat, ale prověřovat. Z manažerské pozice mi to pomáhá udržet vysokou úroveň produktivity a zajišťuje, že zaměstnanci splňují své úkoly efektivně, bez ohledu na místo výkonu práce.*“.

Důvěra tedy hraje klíčovou roli nejen v motivaci zaměstnanců a podpoře jejich schopnosti efektivně pracovat z domova, ale také v ochotě zaměstnavatele nabízet flexibilní pracovní režimy. Manažeři, kteří pracují na základě důvěry, očekávají, že jejich tým splní úkoly efektivně, což vyžaduje odlišný styl vedení. Z toho vyplývá, že důvěra je nejen motivačním faktorem, ale také zásadním prvkem pro efektivní řízení a vedení týmu v rámci hybridního pracovního modelu, což podporuje produktivitu a samostatnost, jak na straně zaměstnanců, tak na straně managementu.

5.4 Tým – Management

Analýza klíčových aspektů, jako jsou komunikace, spolupráce, kontrola a hodnocení, byla provedena nejen v kontextu náhlého přechodu na práci z domova během pandemie COVID-19, ale i po částečném návratu do kancelářského prostředí. Výzkum byl strukturován tak, aby se zaměřil na srovnání percepce v minulém období pandemie a v aktuálním kontextu. Formulace otázek byla konzistentní, s tím rozdílem, že byly rozlišeny podle časového rámce: během pandemie COVID-19 a v současné situaci.

5.4.1 Komunikace

V období pandemie COVID-19 došlo k významným změnám v organizaci vedení týmů a jednotlivců, přičemž klíčovou roli v tomto procesu hrála adaptace na online komunikaci prostřednictvím digitálních platforem jako MS Teams nebo Knowee. Tento přechod na práci z domova znamenal nutnost přizpůsobení se novým komunikačním metodám, které byly zpočátku vnímány jako výzva.

Respondenti (R4, R7 a R10. R12) vyjádřili své zkušenosti s tímto přechodem: „*V době COVIDu se komunikace přes digitální platformy stala novou normou.*“.

R12 zdůrazňuje, že: „*Přechod na home-office vedl k přizpůsobení a používání online komunikace, která byla nejprve šokující, ale postupně si na ni tým zvykl.*“.

R6 upozorňuje na výhodu písemné komunikace: „*I když bylo složitější nemoci sdílet informace osobně, písemná komunikace přinesla i výhodu v podobě lepší dohledatelnosti komunikace.*“.

Tato změna naznačuje, že digitální platformy se staly udržitelným způsobem komunikace v rámci týmu.

Zavedení pravidelných týdenních schůzek a individuálních setkání s členy týmu, označovaných zkratkou F2F, představuje klíčové změny v komunikačních strategiích během období nucené izolace. Tyto adaptace byly reakcí na potřebu udržet kohezi a efektivitu týmu i v době, kdy byla fyzická přítomnost na pracovišti omezena.

R1: „*Přechod na digitální platformy pro komunikaci způsobil, že komunikace se stala více rozplzlou a informace se šířily pomaleji, zejména kvůli snížené frekvenci fyzické přítomnosti na pracovišti.*“.

Navzdory těmto výzvám byl tento model pravidelného setkávání udržen i po návratu k hybridnímu pracovnímu modelu, přičemž byla zavedena podmínka fyzické přítomnosti za účelem zefektivnění komunikace a zamezení roztříštěnosti informací.

Z analýzy odpovědí vyplývá, že digitální komunikace a online nástroje se staly nepostradatelnými pro zachování kontinuity a efektivitu práce v období pandemie a následného přechodu na model práce z domova. Tyto nástroje poskytly významné výhody, jako je zlepšení dohledatelnosti a řízení informací, což umožnilo efektivnější sdílení a správu obsahu v rámci změněných pracovních podmínek.

5.4.2 Spolupráce

V průběhu pandemie COVID-19 a následné transformace pracovního režimu na domácí výkon práce se zvýšily požadavky na efektivní týmovou spolupráci, což mělo za následek posílení soudržnosti jednotlivých týmů. Tento fenomén ilustruje výrok respondenta R2, který zdůrazňuje nutnost vzájemného zastupování a sdílení informací o dostupnosti: „*Tým se musel vzájemně zastupovat a komunikovat o své dostupnosti.*“.

Další respondenti, konkrétně R5, R8, R11 a R12, poukazují na zásadní roli soudržnosti týmu pro úspěch, jak během období izolace, tak i v rámci adaptace na home-office: „*Soudržnost týmu byla klíčová pro úspěch jak v období nucené izolace, tak nyní v režimu home-office.*“.

Adaptace na nové pracovní podmínky, charakterizované rychlým přechodem na práci z domova, vyžadovala nejen silnou týmovou soudržnost, ale i účinnou komunikaci. Tento proces potvrzuje, že i v obdobích významných výzev je možné udržet vysokou míru spolupráce a produktivity, za předpokladu implementace efektivních komunikačních strategií a metodik pro podporu kooperace a motivace mezi členy týmu.

Zvýšený důraz na komunikaci, pravidelná setkání se ukázaly jako základní prvky pro zachování týmové soudržnosti a motivace zaměstnanců. Tato taktika byla efektivní nejen během pandemie, ale stala se i fundamentem pro udržení kvality týmové práce a spolupráce v rámci hybridního modelu po návratu do běžnějšího pracovního prostředí. Tyto zjištění ukazují na značný potenciál digitálních komunikačních nástrojů a online platform pro udržení a zlepšení týmové dynamiky i v době výrazných změn pracovních podmínek.

5.4.3 Kontrola

S přechodem práce z tradičního kancelářského prostředí do vzdáleného formátu se manažerská praxe musela rychle přizpůsobit omezením v oblasti fyzické přítomnosti a kontroly. V reakci na tyto nové výzvy byly zavedeny různé metody a technologické nástroje s cílem zajistit nepřetržitý průběh pracovních procesů, produktivitu a transparentnost výkonu zaměstnanců.

R5 komentuje svou praxi: „*Využívala jsem a stále využívám kombinaci interakce prostřednictvím emailu a MS Teams a případně i docházkového systému. Považuji to za standardní kontrolu.*“. Tato metodika jí umožňuje získávat ucelený pohled na dostupnost jejího týmu, což napomáhá lepší organizaci práce a jejímu efektivnějšímu řízení.

Podle R10 bylo klíčové: „*Pravidelná komunikace a sledování úkolů pomocí elektronických prostředků sloužily jako základní prvky kontroly, a to minimálně na denní bázi. Nyní, v hybridním pracovním režimu, sleduji docházku a výkonnostní přehledy spolu s občasnými interakcemi ohledně přidělených úkolů.*“. Zde je patrný pokrok v oblasti kontroly. Tento postup umožňuje efektivní přidělování úkolů a sledování jejich plnění, což přispívá k poskytování aktuální zpětné vazby ohledně vývoje pracovních aktivit.

R11 poukazuje na konkrétní přístup v určitých pracovních rolích: „*Pro pozice zaměřené na práci s objednávkami je klíčovým prvkem kontroly sledování výkonnosti zaměstnanců prostřednictvím analytických nástrojů. U jiných závisí na nastavení KPI.*“.

Pro týmy zaměřené na projekty se staly aplikace pro projektové řízení a management nepostradatelnými. R8 zdůrazňuje: „*... staly se nezbytným nástrojem pro koordinaci týmové práce, plánování projektů a sledování výsledků.*“. Tyto aplikace podporují strukturovaný přístup k práci, zlepšují vizualizaci procesů a zefektivňují rozhodovací procesy.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že úspěšná adaptace na hybridní pracovní model vyžaduje od manažerů aktivní využívání nových technologií a adaptivních metod pro sledování a řízení práce. Flexibilita a přizpůsobivost v kombinaci s inovativním přístupem jsou klíčové pro udržení efektivní spolupráce a produktivity v rámci hybridního modelu práce. Tyto závěry zdůrazňují význam technologické podpory a strategického řízení lidských zdrojů ve vývoji moderních pracovních prostředí.

5.4.4 Hodnocení

V kontextu přizpůsobování se hybridnímu pracovnímu modelu představovalo hodnocení výkonu zaměstnanců, kteří operují v dynamicky se měnícím prostředí, jednu z klíčových výzev. Efektivní hodnocení v hybridním režimu vyžaduje inovativní přístup, který akcentuje jedinečnost pracovních podmínek, charakterizovaných kombinací prezenční a distanční práce. Zásadní je zabezpečit objektivitu a rovnost při hodnocení, přičemž je nezbytné vzít v úvahu jak přítomnost zaměstnanců v kanceláři, tak jejich práci na dálku.

Kritickým faktorem, který byl zvýrazněn při evaluaci výkonu v rámci tohoto modelu, je zaměření na dosahování výsledků. Tento přístup předpokládá, že splnění definovaných úkolů a realizace projektů je prioritou, nezávisle na lokalitě, kde práce probíhá. Respondenti (R2, R3, R4, R8, R10 a R11) poukazují na význam této orientace: „*Důraz na splnění úkolů a projektů bez ohledu na to, zda jsou vykonávány z domova nebo kanceláře.*“.

Stejně tak R1, R5, R6, R7, R9 a R12 upozorňují na „*Význam výstupů práce je stejný bez ohledu na to, jestli je vykonávána z domácího prostředí nebo z kanceláře.*“.

Zpětná vazba představuje klíčový nástroj pro poskytování hodnocení, zajištění kvality výkonu a motivaci zaměstnanců. V rámci hybridního modelu se zpětná vazba podává různými způsoby, od nepřímé komunikace prostřednictvím jiných oddělení až po přímá hodnocení. Respondenti (R2, R3, R8, R9 a R10, R11) komentují: „*Zpětná vazba byla poskytována nepřímo prostřednictvím ostatních oddělení, která komunikovala s oddělením respondentovy správy.*“. Různé metody zpětné vazby také zahrnují hodnocení splnění úkolů, jak uvádějí účastníci výzkumu (R1, R4, R5, R6, R7, R9 a R12): „*Prostřednictvím hodnocení, zda byly úkoly splněny, a to jak prostřednictvím online nástrojů, tak během osobních setkání.*“.

Z těchto poznatků vyplývá, že přechod na hybridní pracovní model si žádá od manažerů aktivní využití a integraci nových technologií a metodik pro efektivní kontrolu a sledování práce. Adaptabilita, flexibilita a inovativní přístupy jsou nezbytné pro úspěšnou spolupráci a udržení produktivity v rámci hybridního pracovního uspořádání. Tyto závěry podtrhují význam technologické podpory a strategického řízení lidských zdrojů v moderním pracovním prostředí.

6 Návrh opatření

Na základě stávajícího uspořádání hybridního pracovního modelu autorka, vycházející z dat získaných prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky, formulovala doporučení zaměřená na vylepšení existujících pravidel hybridní práce. Tato doporučení jsou designována tak, aby prospěla všem zainteresovaným stranám. Zaměřují se na vylepšení leadershipu, zdokonalení komunikačních procesů, přizpůsobení pravidel pro práci z domova, aktuálním trendům a požadavkům moderního pracovního prostředí.

6.1 Úprava směrnice

V kontextu identifikovaných nedostatků nebo chybějících oblastí se jako nejméně nákladná možnost jeví revize a aktualizace existujících směrnic. Na základě specifikovaných potřeb, s důrazem na zahrnutí obsahu relevantního pro celý koncern a nikoli jen pro vybraná oddělení, autorka doporučuje rozšíření směrnic o odkazy na instrukce nebo kontakty na IT specialisty podle kategorií, komunikační platformy, typu požadavku a další. Tento krok by měl zjednodušit komunikaci a zrychlit řešení technických problémů.

Jako druhou prioritní oblast autorka identifikuje sankce a disciplinární opatření. Ačkoli se sankce a disciplinární opatření nedoporučují jako primární nástroje za účelem motivaci ze strany vedení, v případech, kdy je jejich uplatnění nezbytné, by měli mít vedoucí pracovníci k dispozici jasné informace o těchto pravomocích s odkazy na pracovní řád nebo jiné interní směrnice. Důležitým doplňkovým aspektem je personální podpora organizace, která představuje klíčový prvek v prevenci vzniku bossingu nebo gaslightingu.

Další diskutovanou oblastí je interní komunikace, přičemž se navrhuje opětovné přezkoumání a případná aktualizace jejich standardů, jak jsou definovány v etickém kodexu. Manažeři a řídicí pracovníci by měli být vyzváni k posouzení, které aspekty a pravidla interní komunikace ve směrnici chybí. Co se týče oblasti BOZP, doporučuje se její revize a rozšíření na základě návrhů interního specialisty na BOZP ve spolupráci s externími poskytovateli služeb v této oblasti.

V návaznosti na další připomínky se doporučuje implementace standardizovaných pravidel pro udělení možnosti práce z domova po uplynutí zkušební doby. Tento přístup má za cíl minimalizovat riziko nedostatečných znalostí, které by mohly vést k negativním operativním dopadům, jako jsou chyby v dokumentaci, finanční ztráty a nedostatečná pracovní kompetence. Současně tento režim umožňuje vedoucím pracovníkům provést důkladnou analýzu kompetencí a porozumění schopnostem svých podřízených, což zajišťuje adekvátní přidělení pracovních úkolů v souladu s jejich odbornými schopnostmi a zkušenostmi.

6.2 Pravidelná školení

Všechny fenomény, včetně hybridního pracovního uspořádání, podléhají evoluci, a to jak v oblasti technologických aplikací, tak zejména v rozvoji měkkých dovedností, jako jsou organizace, vedení, komunikace nebo zvládání stresu. Tyto dovednosti je zásadní kontinuálně rozvíjet, především u osob odpovědných za vedení týmů. Systematická školení vedoucích pracovníků jsou nezbytná nejen pro efektivní zavádění, ale také pro udržení a rozšiřování hybridního pracovního modelu. Tyto vzdělávací programy by měly být zaměřeny na rozvoj

kompetencí v oblastech, jako je efektivní a virtuální leadership, management hybridních pracovníků a posilování dovedností v komunikaci, řešení problémů a motivaci. Je klíčové, aby manažerům byla nejen nabízena, ale i doporučována k absolvování cílená školení, která je edukují a vybaví nezbytnými nástroji pro čelení výzvám a specifickým, jež přináší práce v hybridním prostředí.

Autorka doporučuje vedle školení také provést diagnostiku hodnocení manažerů se zaměřením na jejich osobnostní charakteristiky a emoční inteligenci. Tato hodnocení poskytují cenné vhledy do toho, jak optimálně pracovat s vybranými vedoucími pracovníky, aby byla vzdělávací opatření maximálně efektivní. Dalším navrhovaným krokem je testování podřízených s cílem získat podrobnější informace o jejich preferovaném pracovním chování, pracovním potenciálu, silných stránkách a možných nedostacích ve vztahu k jejich pracovní pozici. Tato strategie umožňuje manažerům cíleně identifikovat motivace a preferovaný styl vedení jednotlivých zaměstnanců, což usnadňuje přizpůsobení jejich přístupu a zvyšuje efektivitu jejich vedení.

6.2.1 Kyberbezpečnost

V návaznosti na nevyhovující technickou podporu ve směrnici a návrhu na školení je integrace modulu kybernetické bezpečnosti do školicích programů dalším klíčovým prvkem vzdělávacích iniciativ. Vzhledem k rostoucímu významu ochrany digitálních aktiv a informací v současném podnikatelském prostředí. S exponenciálním nárůstem kybernetických hrozeb a rychlým vývojem nových typů útoků je zřejmé, že aktuální úroveň osvěty a připravenosti v oblasti kybernetické bezpečnosti často neodpovídá intenzitě úspěšných útoků. Proto by školení v této oblasti mělo být systematicky zařazeno do vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky včetně zaměstnanců.

Zaměření na kybernetickou bezpečnost by mělo zahrnovat široké spektrum témat, od základních principů bezpečného chování na internetu přes pokročilé techniky obrany proti phishingovým útokům, malware a ransomware, až po strategie pro ochranu firemních dat a systémů. Důraz by měl být kladen na praktické aplikace naučených principů, včetně simulací a cvičení, které umožní účastníkům lépe pochopit rizika a naučit se, jak efektivně reagovat na potenciální bezpečnostní incidenty.

S ohledem na dynamickou povahu kybernetických hrozeb je rovněž nezbytné, aby byly školicí programy pravidelně aktualizovány, aby odrážely nejnovější trendy a techniky používané kyberzločinci. To vyžaduje nejen sledování aktuálních hrozeb, ale i přizpůsobení školicích materiálů, aby byly v souladu s nejlepšími praktikami a doporučeními v oblasti kybernetické bezpečnosti.

6.3 Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

Systémové provádění hodnocení výkonu a poskytování zpětné vazby zaměstnancům představuje základní stavební kámen pro identifikaci oblastí ke zlepšení a pro aktivní řešení vznikajících problémů v kontextu hybridního modelu práce. Ačkoliv jsou tyto procesy již v organizaci částečně zavedené, existuje podle autorky potřeba jejich další optimalizace směrem k větší systematičnosti a transparentnosti. Cílem je zajištění neustálého zdokonalování pracovního prostředí a pracovních procesů.

Na základě odborného odhadu, autorka navrhuje pro dosažení této optimalizace využití moderních nástrojů pro zpětnou vazbu, jako je mechanismus 360° zpětné vazby. Tento nástroj umožňuje zaměstnancům efektivně shromažďovat zpětnou vazbu nejen od svých přímých nadřízených, ale také od kolegů, členů týmu, a dokonce i zákazníků. Následné porovnání této zpětné vazby s osobním vnímáním vlastního výkonu může poskytnout cenné vhledy do oblastí, kde je možné výkon zlepšit a také identifikovat silné stránky, na kterých lze stavět.

Implementace takového komplexního systému zpětné vazby podporuje rozvoj kultury otevřené komunikace a vzájemné podpory v organizaci. Zároveň toto opatření stimuluje zaměstnance k aktivní reflexi a seberozvoji, což vede k větší spokojenosti a efektivitě v práci. Kromě toho systematický přístup k hodnocení a zpětné vazbě, založený na objektivních a měřitelných kritériích, přispívá k transparentnosti procesů a rovnosti zaměstnanců před organizací. V neposlední řadě, integrace 360° zpětné vazby do pravidelného hodnocení výkonu může pomoci odhalit a adresovat specifické výzvy spojené s hybridním modelem práce, a tím podpořit jeho účinnější a udržitelnější implementaci.

V závěru lze konstatovat, že klíčem k úspěšné implementaci a udržitelnému rozvoji hybridního modelu práce je holistický přístup k řízení, který zahrnuje technologickou podporu, rozvoj kompetencí, efektivní komunikaci a adaptaci na neustále se měnící pracovní podmínky. Autorka svými návrhy poskytuje vybrané organizaci cenný základ pro optimalizaci pracovních procesů v souladu s moderními trendy a požadavky na flexibilitu, bezpečnost a efektivitu.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu postoje zaměstnavatele k hybridnímu pracovnímu modelu, konkrétně formou práce z domova, ve společnosti Hranipex a.s. Hlavním cílem studie bylo podrobně popsat a zhodnotit stávající politiku home-office této společnosti a zkoumat její postoj k hybridní formě práce. V rámci kvalitativního výzkumu byl využit teoretický rámec zkoumající aspekty hybridního pracovního modelu a jejich vliv na implementaci a fungování daného režimu. Jako hlavní metoda sběru dat byly zvoleny polostrukturované rozhovory s vybraným vzorkem manažerů společnosti. Výzkumný cíl, získání komplexního přehledu o postoji zaměstnavatele k práci z domova, jeho identifikace klíčových výhod a potenciálních výzev spojených s tímto modelem práce, byl úspěšně dosažen.

Z analýzy a interpretace dat získaných pomocí softwaru WordStat 9 a techniky segmentace textu vyplývá, že postoj k práci z domova se liší v závislosti na individuálních zkušenostech, genderových rozdílech a specifických pracovních úlohách. Pandemická situace urychlila přechod na nové pracovní postupy a umožnila revaluaci možností práce z domova, což se odrazilo v percepci home-office jako benefitu, který zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele a představuje efektivní pracovní režim. Manažerky zkoumané společnosti vnímají výhody a nevýhody hybridního modelu více z hlediska sociálního a emocionálního dopadu, zatímco manažeři jsou zaměřeni na praktické a organizační aspekty práce z domova.

Pozitivní hodnocení adaptace firmy na hybridní model práce během a po pandemii COVID-19 zdůrazňuje potřebu revize a úpravy obecného charakteru směrnice. Přechod na digitální komunikační nástroje a online platformy byl identifikován jako klíčový pro udržení týmové spolupráce a efektivitu práce. Nicméně, výzkum také poukázal na výzvy spojené s revizí interních procesů v rámci výkonu hybridní práce a pravidel pro nově přijaté zaměstnance.

Závěry této studie umožnily autorce formulovat doporučení pro zdokonalení politiky home-office, která přesahují specifika zkoumané společnosti a mohou posloužit jako inspirace pro implementaci hybridního režimu v jiných organizacích. Kritické zhodnocení zjištěných faktorů v kontextu teoretického rámce přispělo k hlubšímu pochopení fenoménu práce z domova a identifikovalo oblasti pro možné inovace, včetně revize firemních směrnic, zavedení pravidelných edukací v rozvoji měkkých manažerských dovedností při vedení hybridního týmu, kyberbezpečnosti a vývoje systémů pro hodnocení a feedback. Doporučení jsou určena pro vedení společnosti zkoumaných manažerů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- MAREŠOVÁ, Barbora. ANALÝZA SPOLEČNOST HRANIPEX CZECH REPUBLIC K. S.. Jihlava, 2022. Seminární práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra ekonomických studií.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAJGAR, Matěj; Petr JANSKÝ a Marek ŠEDIVÝ. 2020. Kolik nás může pracovat z domova? Studie IDEA anti COVID-19. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2020. ISBN 978-80-7344-541-6.
- BUZAN, Tony a Barry BUZAN. 2023. *Myšlenkové mapy: probudíte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změníte svůj život*. 3. vydání. Přeložil Michal KAŠPÁREK. V Brně: BizBooks, 2023. ISBN 978-80-2651-142-7.
- CIRILLO, Francesco. 2019. *Technika Pomodoro: legendární systém pro plánování času a dokonalou koncentraci během hluboké práce*. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. Briquet. V Brně: Jan Melvil, 2019. ISBN 978-80-7555-069-9.
- ČESKO. Zákon č. 262/2006, Zákoník práce. 2006 In: *Sbírka zákonů České republiky*. Aktuální změny (verze 57), částka 84/2006. ISSN 1211-1244.
- DOMBROVSKÝ, Ervín Tomáš. 2023. *Home office: (právní a společenské souvislosti):informační servis*. Skripta Stálé konference českého práva. Praha: Stálá konference českého práva. ISBN 978-80-90-8724-2-4.
- EDMONSON, Amy C.; WILLIAMS, Joan C.; FRISCH, Bob a DAVEY, Liane. 2022. *Hybrid Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press. ISBN 978-16-478-2338-2.
- HAVLÍČEK, Karel. 2023. *Home office: (právní a společenské souvislosti):informační servis*. Skripta Stálé konference českého práva. Praha: Stálá konference českého práva. ISBN 978-80-90-8724-2-4.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HERTWIG, Teresa. 2024. *Produktivita nepotřebuje kancelář: připravte se na budoucnost a nové flexibilní pracovní prostředí*. Přeložil Magdaléna POMIKÁLKOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3856-2.
- HERTWIG, Teresa. 2022. *Produktivität braucht kein Büro - Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen*. Offenbach: GABAL. ISBN 978-3-96740-157-8.
- JIRSA, Jaromír. 2023. *Home office: (právní a společenské souvislosti):informační servis*. Skripta Stálé konference českého práva. Praha: Stálá konference českého práva. ISBN 978-80-90-8724-2-4.
- MARTOCH, Michal. 2014. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku. ISBN 978-80-260- 6233-2.

- NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ, (ed.). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK, 2019. ISBN 978-80-7571-025-3.
- PERGLER, Přemysl, Miroslav DISMAN, Zdeněk ŠAFÁŘ, Ilja NOVÁK, Jaroslav HÁBLE et al. 1969. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. Praha: Svoboda, 1969.
- ROUČKOVÁ, Dana. 2023. *Zákoník práce: ... 21. aktualizované vydání Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG, 2006-. ISBN 978-80-755-4397-4.
- SRPOVÁ, Jitka. 2020. *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

Elektronické zdroje:

- THE ADVISORY, CONCILIATION AND ARBITRATION SERVICE (ACAS). [b.d.]. *Working from home and hybrid working*. Online. © CROWN COPYRIGHT 2022. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://www.acas.org.uk/working-from-home-and-hybrid-working>
- ADAMS, R. Dallon. 3. září 2021. *Hybrid work could create a two-tiered "class" system for employees, according to expert*. Online. TechRepublic. Dostupné z: <https://www.techrepublic.com/article/hybrid-work-could-create-a-two-tiered-class-system-for-employees-according-to-expert/> [cit. 2024-03-23].
- AKSOY, Cevat Giray, Jose Maria BARRERO, Nicholas BLOOM, Steven J. DAVIS, Mathias DOLLS et al. Červenec 2023. *Working from Home Around the Globe: 2023 Report*. Online. EconPol Policy Brief 53. Dostupné z: https://www.econpol.eu/sites/default/files/2023-07/EconPol-PolicyBrief_53.pdf . [cit. 2024-03-21].
- ANGELICI, Marta a Paola PROFETA. 2023. *Smart Working: Work Flexibility Without Constraints*. Online. Management Science. 2024, roč. 70, č. 3, s. 1680-1705. ISSN 0025-1909. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>. [cit. 2024-03-24].
- BAKER, Mary. 14. června 2021. *4 Modes of Collaboration Are Key to Success in Hybrid Work*. Online. ©2024 Gartner, Inc. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work> . [cit. 2024-03-24].
- BARRERO, José María; BLOOM, Nicholas a DAVIS, Steven J. 2023. *The Evolution of Work from Home*. Online. Journal of Economic Perspectives, vol. 37, no. 4, s. 23-50. ISSN 0895-3309. Dostupné z: <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>. nebo <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.37.4.23>. [cit. 2024-03-24].
- BENSON, Jim a LIGHTSMITH, Jeremy. [b.d.]. *WHAT IS LEAN COFFEE TABLE?* Online. RIPPLE ROCK LTD © 2024. Dostupné z: <https://www.leancoffeetable.com/About>. [cit. 2024-04-06].
- BLOOM, Nicholas, Han RUOBING a James LIANG. 2023. *How Hybrid Working from Home Works Out*. Online. National Bureau of Economic Research (NBER). Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w30292>. [cit. 2024-03-24].

- BLOOM, Nicholas. 2021. *Hybrid is the future of work*. Online. In: Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Policy Brief červen 2021. Dostupné z: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work> . [cit. 2024-03-24].
- BOČANOVÁ, Veronika a Šárka KREJČÍČKOVÁ, 27. dubna 2018. Základní aspekty home office – na co si dát pozor při jeho sjednávání. Online. © Epravo.cz. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-aspekty-home-office-na-co-si-dat-pozor-pri-jeho-sjednavani-107493.html>. [citováno 2024-02-23].
- CAMBON, Alexia, Sara CLARK, Jeremy FULLER, Ryan HILL, Nicole KYLE et al. Červenec 2021. HR Leaders Monthly Magazine. PDF. © 2021 Gartner, Inc. Dostupné z: https://emt.gartnerweb.com/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/hr-leaders-monthly-magazine-july.pdf?_gl=1*1326dpd*_ga*MTAyMDk0NjQzNi4xNzA4NDI1NTk0*_ga_R1W5CE5FEV*MTcxMDY4NzQzMy4xNC4xLjE3MTA2ODc2NjkuMTEuMC4w [cit. 2024-03-23].
- © CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT, [b.d.]a). *Meaning of WFH in English*. Online. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/wfh> . [cit. 2024-01-21].
- © CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT, [b.d.]b). *Meaning of remote working in English*. Online. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working> . [cit. 2024-01-21].
- CAPPELLI, Peter. 2021. *The Future of the Office*. Philadelphia: Wharton School Press. ISBN 978-16-136-3136-2. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3279441/the-future-of-the-office-work-from-home-remote-work-and-the-hard-choices-we-all-face>. [paywall]. [cit. 2024-03-23].
- COLIVN, Geoff. 11. března 2022, 22:06. *Goldman Sachs' CEO demanded all employees return full-time to the office. Only half showed up*. Online. © 2024 Fortune Media. Dostupné z: <https://fortune.com/2022/03/11/goldman-sachs-return-to-work-employees-david-solomon/> . [paywall]. [cit. 2024-03-23].
- CRISCUOLO, Chiara, Peter GAL, Timo LEIDECKER, Francesco LOSMA, Giuseppe NICOLETTI. 2021. *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. Online. OECD iLibrary. OECD Productivity Working Papers, vol. 31, s. 1-67. Paris: OECD. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en> [cit. 2024-03-23].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). [2021]. *10. Využívání možností práce na dálku*. PDF. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k10.pdf/a5a3793c-20c7-4ae1-aea5-a458695d528f?version=1.1> [cit. 2024-03-24].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). 1.3.2024. *Aktuální populační vývoj v kostce*. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce> [cit. 2024-03-24].

- DE KLERK, Jeremias. J., Mandi JOUBERT a Hendrikjan F. MOSCA. 21. června 2021. *Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work*. SA Journal of Industrial Psychology, vol. 47, s. 1-14. ISSN: Dostupné z: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883> .[cit. 2024-03-23].
- DEOLE Sumit S., Max DETER a Yue HUANG. 25. února 2021. Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. In: SSRN. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3792236> . [cit. 2024-02-10].
- DINGEL, Jonathan I. a Brent NEIMAN. 2020. *How many jobs can be done at home?* Online. Journal of Public Economics. 2020, roč. 189. ISSN 00472727. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235> . [cit. 2024-03-24].
- DUTCHER, Glenn E. 2012. *The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks*. Online. Journal of Economic Behavior & Organization. 2012, roč. 84, č. 1, s. 355-363. ISSN 01672681. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009> . [cit. 2024-03-24].
- EUROFOND, 13. září 2021. *Telework*. Online. European Industrial Relations Dictionary. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/telework> . [citováno 2024-02-23].
- EUROSTAT. 21. října 2020. *Majority commuted less than 30 minutes in 2019*. Online. Data Browser. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201021-2> . [citováno 2024-02-23].
- EVROPSKÁ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE (EU). 2019. Směrnice (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o sladění pracovního a soukromého života rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2019, ročník 62, s. 79-93. ISSN 1977-0626 Online. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158> . [citováno 2024-02-23].
- GIBBS, Michael, Friederike MENGEL a Christoph SIEMROTH. 2023. *Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals*. Online. Journal of Political Economy Microeconomics, vol. 1 no. 1, s. 7-41., Dostupné z: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3841457> nebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3841457> . [citováno 2024-02-23].
- GRAFTON RECRUITMENT, 2022. *Vzdálená a hybridní práce: včerejší nouzové řešení se stává dnešním obchodním modelem*. Online. PDF. ©2024 Grafton Recruitment. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/sites/default/files/2022-09/Vzd%C3%A1len%C3%A1%20a%20hybridn%C3%AD%20pr%C3%A1ce.pdf> [cit. 2024-01-21].
- GRATTON, Lynda. 1. května 2021. *How to Do Hybrid Right*. Online. Harvard Business Review. ©2024 Harvard Business School Publishing. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> . [cit. 2024-02-10].

- HOLANOVÁ, Tereza. 2016. *Velký omyl zaměstnanců. Práce z domova není benefit, varuje odborářský šéf*. Online. ©1996-2024 Economia, a.s. , Aktuálně.cz. Poslední revize 03. 05. 2016 6:14 Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/velky-omyl-zamestnancu-prace-z-domova-neni-benefit-varuje-od/r~e2c8b4a0107011e682470025900fea04/> . [cit. 2024-02-29].
- HOWE, Lauren C. a Jochen I. MENGES. 24. listopadu 2021. *Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic*. Online. Human-Computer Interaction. 2022, roč. 37, č. 6, s. 481-507. ISSN 0737-0024. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238> . [cit. 2024-03-24].
- COPYRIGHT HRANIPEX A.S. - JSME TU JIŽ 30 LET. O společnosti. COPYRIGHT HRANIPEX A.S. - JSME TU JIŽ 30 LET. Hranipex.cz [online]. 2023a [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.hranipex.cz/cs/o-spolecnosti/>
- HRANIPEX A.S. 2024. Výpis z obchodního rejstříku. © MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Údaje platné ke dni 6.4.2024 03:55. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=66415&typ=PLATNY> .[cit. 2024-04-06].
- HRANIPEX CZECH REPUBLIC K.S. 2024. Výpis z obchodního rejstříku. © MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin . Údaje platné ke dni 6.4.2024 03:55. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=179784&typ=PLATNY> . [cit. 2024-04-06].
- CHALOUPKOVÁ, Markéta. 2020. *Kvantitativní a kvalitativní metody*. Online. In: EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY. The Information System of Masaryk University. 2020. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/jaro2020/MKR_PRAN/um/PRAN_Kvantitativni_a_kvalitativni_metody.pdf . [cit. 2024-04-05].
- CHOUDHURY, Prithwiraj (Raj), Tarun KHANNA, Christos A. MAKRIDIS, Kyle SCHIRMANN. 2022. *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment*. Online. Harvard Business School Working Paper, No. 22-063. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281> . [cit. 2024-02-29].
- IVANOVIC, A. a Peter Hodgson COLLIN. 2006. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. Online. 3. vydání. Londýn: A & C Black, 2003. ISBN 978-1-4081-0217-6. Dostupné z: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4580/1/dictionary-of-human-resources-management.pdf> . [cit. 2024-03-23].
- JANKOVCOVÁ, Věra. 19. dubna 2023. *Přeshraniční práce na dálku ve státě bydliště: rozšíření rozsahu pro účely příslušnosti k sociálnímu zabezpečení*. Online. © BDO Czech Republic s.r.o. Dostupné z: <https://www.bdo.cz/cs-cz/temata/dane/preshranicni-prace-na-dalku-ve-state-bydliste-rozsireni-rozsahu-pro-ucely-prislusnosti-k%C2%A0socialnimu> . [citováno 2024-03-10].

- KITAGAWA, RITSU, Sachiko KURODA, Hiroko OKUDAIRA a Hideo OWAN. 2021. *Working from home: Its effects on productivity and mental health*. Online. Research Institute of Economy, Trade and Industry. Dostupné z: <https://www.rieti.go.jp/ip/publications/dp/21e024.pdf> . [citováno 2024-03-09].
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renata KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ. 2020. *Flexibilní formy práce - homeworking v ČR a vybraných evropských zemích*. Online. PDF. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-400-2. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_479.pdf. [citováno 2024-01-20].
- KPMG INTERNATIONAL, 2022. *Current trends in remote working*. Online. © 2024 KPMG International. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/07/current-trends-in-remote-working.pdf>. [cit. 2024-02-21].
- KYZLINKOVÁ, Renata, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ. 2020. *Práce z domova – popis stavu před pandemií a možné konsekvence do nových poměrů organizace práce*. Online. Fórum sociální politiky: odborný recenzovaný časopis. 2020, roč. 15, č. 5, s. 9-15. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2023. ISSN 1802-5854. Dostupné z: <https://www.rilsa.cz/clanek/prace-z-domova-%E2%88%92-popis-stavu-pred-pandemií-a-mozne-konsekvence-do-novych-pomeru-organizace-prace/#flipbook-forum-socialni-politiky-05-2020/11/> . [citováno 2024-03-10].
- LIGHT, Alison. 1. května 2020, 08.30. *Double Lives by Helen McCarthy – a history of working mothers*. Online. The Guardian. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/books/2020/may/01/double-lives-by-helen-mccarthy-a-history-of-working-mothers>. [citováno 2024-03-10].
- LOREDANA, Mihalca, Tudor IRIMIAS a BRENDEA, Gabriela. 2021. *Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction*. Online. Www.amfiteatruconomic.ro. 2021, roč. 23, č. 58. ISSN 15829146. Dostupné z: <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620> . [cit. 2024-03-24].
- MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. 2011. *Práce na jiném dohodnutém místě než na pracovišti zaměstnavatele: možnost flexibility a efektivity*. Online. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti, roč. 4, č. 3. ISSN 1803–3687. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-03-2011/teleworking.html>. [citováno 2024-03-10].
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY (MPSV ČR). 2020. *Práce z domova, zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků v souvislosti s nárůstem využívání práce z domova během pandemie koronaviru*. Online. Praha: MPSV ČR; Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce (ESF ČR). Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/14776072/Vyhodnocen%C3%ADdotazn%C3%ADku+Pr%C3%A1ce+z+domova.pdf/99450e64-d6a5-453a-82ca-a5ddd1dd6b23?t=1601619949362> [staženo 2024-01-20].
- MOORE GLOBAL a CENTRE FOR ECONOMICS AND BUSINESS RESEARCH (CEBR). 22. listopadu 2023. *Hybrid working boosts business efficiency*. Online. The New Business Reality. Dostupné z: <https://www.moore-global.com/intelligence/articles/november-2023/hybrid-working-boosts-business-efficiency>. [cit. 2024-03-24].

- MONTEIRO, Natália P., Odd Rune STRAUME a Marieta VALENTE. 2021. *When does remote electronic access (not) boost productivity? Longitudinal evidence from Portugal*. Online. Information Economics and Policy. 2021, roč. 56. ISSN 01676245. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100923> . [cit. 2024-03-24].
- NĚMECKO. Verordnung über Arbeitsstätten: Arbeitsstättenverordnung - ArbStättV. In: Bundesgesetzblatt. Online. 2004. Dostupné z: https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/BJNR217910004.html. [cit. 2024-02-21].
- NG, Jane. 9. listopadu 2023. *Hybridní model pracoviště: 5-kroková strategie, kterou potřebujete znát v roce 2024*. Online. In: © 2024 AHASLIDES PTE LTD. Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/hybrid-workplace-model/>. [cit. 2024-03-23].
- NILLES, Jack M., Frederic R. CARLSON, Paul GRAY a Gerhard HANNEMAN. 1976. *Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion*. In: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Online. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, vol. 6, no. 2, s. 77-84. ISSN 0018-9472. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177> [paywall] nebo [https://www.academia.edu/59921845/Telecommuting_An_Alternative_to_Urban Transp ortation Congestion](https://www.academia.edu/59921845/Telecommuting_An_Alternative_to_Urban_Transp ortation_Congestion) [cit. 2024-03-23].
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). [b.d.]. *DEFINING AND MEASURING PRODUCTIVITY*. Online. In: OECD iLibrary. © 2024 OECD. OECD iLibrary. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/40526851.pdf>. [cit. 2024-03-24].
- © 2024 OXFORD UNIVERSITY PRESS [b.d.]. *Definition of WFH abbreviation*. Online. Oxford Advanced Learner's Dictionary. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/home-office?q=home+office>. [cit. 2024-01-21].
- PATTON, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3. vydání. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 9780803924888. Dostupné z: <https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf> . [cit. 2024-01-21].
- PETŘÍČEK, Martin. 26. říjen 2023, 00:00. *Firmy loví talenty za hranicemi. Brzdí je však zdlouhavá byrokracie*. Online. Ekonom. ©1996-2024 Economia, a.s. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67258290-firmy-lovi-talenty-za-hranicemi-brzdi-je-vsak-zdlouhava-byrokracie>. [citováno 2024-03-10].
- PHAPANT, Panupant, Abhishek DUTTA a Orathai CHAVALPARIT. 2021. *COVID-19 Experience Transforming the Protective Environment of Office Buildings and Spaces*. Online. Sustainability. 2021, roč. 13, č. 24. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su132413636> . [cit. 2024-03-25].

- PRITCHARD, D. Robert. 1992. Organizational productivity. In: M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.3, 2. edice, s. 443–471. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Dostupné z: <https://archive.org/details/handbookofindust03dunn/page/n17/mode/2up> [paywall]. [citováno 2024-03-10].
- ROBISON, Jennifer. 17. ledna 2020. *Give Up Bossing, Take Up Coaching: You'll Like the Results*. Online. © 2024 Gallup, Inc.. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/282647/give-bossing-coaching-results.aspx>. [cit. 2024-03-23].
- RUSSO, Daniel, Paul H. P. HANEL a Niels van BERKEL. 2021. Understanding Developers Well-Being and Productivity: a 2-year Longitudinal Analysis during the COVID-19 Pandemic. arXiv preprint. Dostupné z: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.10349> . [cit. 2024-03-23].
- SAUERMANN, Jan. 2016. *Performance measures and worker productivity*. Online. IZA World of Labor 260. In: ResearchGate. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303365666_Performance_measures_and_worker_productivity. [citováno 2024-03-10].
- © SEZNAM ZPRÁVY, A.S., Martin JAŠMINSKÝ a Jiří NÁDOBA. 2023. *Česká elita: 100 nejhodnotnějších českých firem*. Online. In: © SEZNAM ZPRÁVY, A.S. Seznam Zprávy. 2023. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/tag/ceska-elita-95008>. [cit. 2024-04-05].
- SCHEUFLER, Vladimír. 1991. *Domácká výroba v Praze*. Online. Český lid, roč. 78, č. 1, str. 52–57. In: Knihovna AV ČR. Dostupné z: <https://www.digitalniknihovna.cz/knav/uuid/uuid:d5dc7a09-4611-11e1-1331-001143e3f55c>. [citováno 2024-03-10].
- SPELT, Jacob. *A Communications Theory of Urban Growth*. By Richard L. Meier. Cambridge, Mass: MIT Press for the Joint Centre for Urban Studies of MIT and Harvard University. 1962. s.8, 184. Online. Canadian Journal of Economics and Political Science. 1964, roč. 30, č. 2, s. 304-306. ISSN 0315-4890. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/139587>. [paywall]. [cit. 2024-03-23].
- STEIN, Scott. 2022. *Hybrid Workplace Hacks: Strategies to Set Up and Lead Successful In-Person and Remote Teams*. Online. 2. vydání. Melbourne: Wiley. ISBN 978-1-119-91137-1. Dostupné z: [https://www.wiley.com/en-
ie/Hybrid+Workplace+Hacks%3A+Strategies+to+Set+Up+and+Lead+Successful+In+Person+and+Remote+Teams%2C+2nd+Edition-p-9781119911371](https://www.wiley.com/en-
ie/Hybrid+Workplace+Hacks%3A+Strategies+to+Set+Up+and+Lead+Successful+In+Person+and+Remote+Teams%2C+2nd+Edition-p-9781119911371). [paywall] [cit. 2024-03-23].
- TRIVEDI, Sandeep, Nikhill Patel. 15. června 2022. *Mining Public Opinion about Hybrid Working With RoBERTa*. Online. Empirical Quests for Management Essences, vol. 2, no. 1, s. 31–44. Dostupné z: <https://researchberg.com/index.php/eqme/article/view/48/50> . [cit. 2024-03-23].
- THE UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM). [b.d.]. *What is the definition of remote work*. Online. Dostupné z: <https://www.opm.gov/frequently-asked-questions/telework-faq/remote-work/what-is-the-definition-of-remote-work/>. [cit.2024-01-21].

ÚSTAV PRO JAZYK ČESKÝ AV ČR, v. v. i., 21. ledna 2024, 12:11. *Home office*. Online. In: Akademický slovník současné češtiny (2017–2024). Praha: Ústav pro jazyk český AV ČR. Dostupné z: <https://www.slovníkcestiny.cz/heslo/home%20office/0/35300>. [cit. 2024-01-21].

YANG, Longqi, David HOLTZ, Sonia JAFFE, Siddharth SURI, Shilpi SINHA, et al. 2022. *The effects of remote work on collaboration among information workers*. Online. Nature Human Behaviour. 2022, roč. 6, č. 1, s. 43-54. ISSN 2397-3374. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>. [cit. 2024-03-24].

ŽÁKOVÁ TALPOVÁ, Sylva. 9. května 2020. *Home office v době minulé, současné a budoucí*. Online. Magazín M. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/vite/12890-home-office-vdobe-minule-soucasne-a-budouci>. [cit. 2024-03-03].

Obrázky a tabulky

Procesní mapa procesu tvorby dopisu při využití práce na dálku. In: NILLES, Jack M., Frederic R. CARLSON, Paul GRAY a Gerhard HANNEMAN. *Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion*. In: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics Dostupné z: https://www.academia.edu/59921845/Telecommuting_An_Alternative_to_Urban_Transportation_Congestion. [cit. 2024-03-03].

Průměrné hodnoty při porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu. Dataset. In: AKSOY, Cevat Giray, Jose Maria BARRERO, Nicholas BLOOM, Steven J. DAVIS, Mathias DOLLS et al. Červenec 2023. Working from Home Around the Globe: 2023 Report. Online. EconPol Policy Brief 53. Dostupné z: <https://bit.ly/Figures-GSWA-2023>. [cit. 2024-04-03].

Grafické porovnání skutečných, požadovaných a plánovaných plných pracovních dnů v rámci hybridního pracovního modelu dle jednotlivých zemí. Dataset. In: AKSOY, Cevat Giray, Jose Maria BARRERO, Nicholas BLOOM, Steven J. DAVIS, Mathias DOLLS et al. Červenec 2023. Working from Home Around the Globe: 2023 Report. Online. EconPol Policy Brief 53. Dostupné z: <https://bit.ly/Figures-GSWA-2023>

Grafické zobrazení variabilního pracovního prostředí vzhledem k místu a času. GRATTON, Lynda. 1. května 2021. *How to Do Hybrid Right*. Online. Harvard Business Review. ©2024 Harvard Business School Publishing. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>. [cit. 2024-02-10].

Model pracovních režimů v kontextu interní komunikace. BAKER, Mary. 14. června 2021. 4 *Modes of Collaboration Are Key to Success in Hybrid Work*. Online. ©2024 Gartner, Inc. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work>. [cit. 2024-03-24].

Podíl zaměstnanců využívajících alespoň občas WFH v roce 2019. EUROSTAT. 1. června 2021. *Quality report of the European Union Labour Force Survey 2019 — 2021 edition*. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.2785/276491>. nebo <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/-/KS-FT-21-003>. [citováno 2024-02-23].

- Podíl pracovníků schopných pracovat z domova, podle zemí. BAJGAR, Matěj; Petr JANSKÝ a Marek ŠEDIVÝ. 2020. Kolik nás může pracovat z domova? Studie IDEA anti COVID-19. 1-20, s. 3. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR, 2020. ISBN 978-80-7344-541-6. [cit. 2024-03-24].
- Porovnání množství podniků umožňující svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle počtu zaměstnanců. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). [2021]. 10. *Využívání možností práce na dálku*. PDF. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k10.pdf/a5a3793c-20c7-4ae1-aea5-a458695d528f?version=1.1> [cit. 2024-03-24].
- Porovnání míry podniků umožňující svým zaměstnancům alespoň někdy pracovat z domova dle oboru podnikání. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ). [2021]. 10. *Využívání možností práce na dálku*. PDF. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k10.pdf/a5a3793c-20c7-4ae1-aea5-a458695d528f?version=1.1> [cit. 2024-03-24].
- HQ společnosti HRANIPEX. JUNGSMANN, Aleš. Hranipex Humpolec. In: Aleš Jungmann [online]. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: https://alesjungmann.cz/wp-content/uploads/2015/11/Hranipex_Humpolec_by_Ales_Jungmann-1024x683.jpg. [cit. 2024-03-24].
- Lokace výroby do centra města Humpolec mezi lety 1996 -2002. ŽENTEL, Lukáš. Pohled z ulice [online]. In: NADAČNÍ FOND 8SMIČKA. Dostupné z: https://cdn.archmedia.eu/cache/images/buildings/gallery/picture_5729_19.jpg-1600x1200-8smicka.jpg?algorithm=1&mtime=1642354926 . . [cit. 2024-04-06]
- Logo společnosti. COPYRIGHT HRANIPEX A.S. - JSME TU JIŽ 30 LET. Marketingové oddělení. <https://www.hranipex.cz/cs/> [cit. 2024-04-06].
- Zjednodušená organizační struktura HRANIPEX. COPYRIGHT HRANIPEX A.S. - JSME TU JIŽ 30 LET. Marketingové oddělení. <https://www.hranipex.cz/cs/> [cit. 2024-04-06].
- Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa podle okresů v Kraji Vysočina (stav k 31.12.). Dataset. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11268/234601323/Tab2_t.xlsx/20d35430-7089-4fe5-b63f-8ae74d2c99ee?version=1.1 . [cit. 2024-04-06].

Přílohy

Příloha A.1 – Soubor výzkumných otázek k interview

A) Obecný názor na home-office

1. *Jaký je Váš (obecný) názor na home-office?*
 - a. *Jaké vidíte primární výhody a nevýhody hybridního pracovního konceptu?*
2. *Je home-office v dnešní době benefitem?*

Role do budoucna:

1. *Jak vidíte roli home-office v České republice do budoucna?*
2. *Z pohledu manažera, který řídí lidi: Jak by se měla politika home-office formovat vzhledem k budoucímu náboru?*

B) Aspekty směrnice firmy

1. *Jakou míru funkčnosti má směrnice o home-office pro společnost HRANIPEX?*
 - a. *Měla vliv na fungování a organizaci Vašeho oddělení?*
2. *Jak hodnotíte adaptaci firmy na hybridní režim?*
3. *Má hybridní režim dopady na firemní kulturu?*

C) Jednotlivec

Produktivita a výkon:

1. *Jako manažer, který řídí lidi: Jak se podle Vašeho názoru odrazila práce z domova na produktivitu a výkonu zaměstnanců?*
 - a. *Vnímáte rozdíl / nuance home-office vs. kancelář*
 - b. *Jaké faktory to ovlivňují?*
 - c. *Máte k dispozici data nebo pozorování, která by podporovala vaše tvrzení?*

Sebeorganizace a Iniciativa:

1. *Jak se odrazil přechod na home-office na schopnost sebeorganizace u členů vašeho týmu v COVIDU?*
 - a. *Podnikli jste nějaké kroky pro podporu jejich samostatnosti?*
 - b. *Vnímáte pokles nebo nárůst sebeorganizace u členů vašeho týmu nyní?*
2. *Směrnice nestanovuje minimální nebo maximální rozsah dnů na home-office: Jako manažer, který řídí lidi: Jaký je ideální rozsah mezi prací na pracovišti a HO? Prosím uveďte v čísle.*

Motivace:

1. *Je podle Vás důvěra motivačním faktorem?*
 - a. *V jaké formě?*
2. *Jakým způsobem přechod na home-office ovlivnil úroveň důvěry mezi Vámi a členy Vašeho týmu?*
3. *Jakou roli pro Vás hrála důvěra při přesunu na nucený home-office?*
4. *Jakou roli pro Vás hraje důvěra nyní při hybridním režimu?*

D) Tým

Komunikace:

1. *Jaká byla forma komunikace ve vašem týmu s přechodem na home office v době COVIDu?*
2. *Jaká forma komunikace je ve vašem týmu nyní?*
3. *Jak práce z domova ovlivňovala komunikaci uvnitř týmu v době pandemie?*
4. *Jak práce z domova ovlivňuje komunikaci uvnitř týmu nyní?*

Spolupráce:

1. *Byl Váš tým soudržný v době COVIDu?*
2. *Jak často (jste měl) máte se svými podřízenými one – to – one (F2F)?*
3. *Měla práce na dálku vliv na týmovou spolupráci?*
4. *Má práce na dálku vliv na týmovou spolupráci?*

Kontrola:

1. *Jakým způsobem zajišťujete kontrolu zaměstnanců vykonávající práci z domova během pandemie COVID-19*
 - a. *A v současné době?*
2. *Jaké metody kontroly a sledování výkonu jste využili při využívání home-office ve Vašem týmu?*

Hodnocení:

1. *Jaké metody nebo nástroje jste využívali pro hodnocení výkonu v režimu home-office?*
2. *Při hodnocení, ať už na měsíční bázi nebo roční: jak zohledňujete (zohlednili jste) fakt, že zaměstnanec využívá hybridní model práce?*
3. *Jak je zaměstnancům pracujícím z domova poskytována zpětná vazba týkající se jejich pracovních výsledků?*

Příloha A.2 – Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a dalších informací pro

bakalářskou práci

Název práce: Postoj zaměstnavatele k home-office

Držitelka souhlasu: Barbora Marešová

Email: mareso33@student.vspj.cz

Předmět a provedení:

Výzkum je zaměřen na analýzu aktuálních názorů manažerů, vybrané organizace, na využití home-office jako součást hybridního pracovního modelu. S využitím kvalitativní metody v podobě rozhovorů hodnotí pohledy vedoucích pracovníků na práci z domova a formuluje doporučení pro její budoucí zavedení či zdokonalení v rámci firmy.

Výzkum bude veden formou rozhovoru. Průběh rozhovoru bude nahráván a ze zvukového záznamu bude následně pořízen doslovný přepis, který bude dále analyzován a interpretován. Zvukový záznam bude sloužit pouze pro potřebu doslovného přepisu a bude k dispozici pouze Barboře Marešové. **Doslovný přepis bude důsledně anonymizován** tak, aby byla zaručena anonymita a ochrana všech osob zmíněných v průběhu rozhovoru, a aby nebylo možné tyto osoby na základě anonymizovaného přepisu identifikovat. Zejména nebudou zmíněna jména osob, délka působení v dané společnosti a oddělení. Zvukový záznam a doslovný přepis bude Barbora Marešová uchovávat u sebe. V textu práce nebude tento informovaný souhlas uveden, pouze bude v příloze připojen vzor dokumentu. Doslovné citace částí anonymizovaného doslovného přepisu mohou být použity v závěrečné bakalářské práci.

Prohlášení:

- Souhlasím s poskytnutím rozhovoru a dalších souvisejících informací.
- Rozumím výše uvedenému textu a souhlasím s jeho obsahem.
- Rozumím tomu, že obsahem rozhovoru a dalších informací mohou být i osobní a citlivé záležitosti a obtížná témata.
- Rozumím tomu, že nemusím odpovídat na obtížné nebo nepříjemné otázky a zároveň mám možnost ptát se na jakékoliv otázky ohledně výzkumu a dané práce.
- Rozumím tomu, že mohu úplně zrušit moji účast na výzkumu.

Jméno a příjmení respondenta/ respondentky:

V Komorovicích, dne:

Podpis:

Příloha B.1 – Upravený dataset z Working from Home Around the Globe: 2023 Report

Země	Počet dnů WFH za týden ve sledovaném období 4/2023 až 6/2023	Počet dnů WFH za týden, které zaměstnanci požadují	Počet dnů WFH za týden, které plánují zaměstnavatelé
Průměr	2,16	5,46	2,59
Dánsko	0,64	1,15	0,72
Francie	0,56	1,4	0,72
Norsko	0,72	1,42	0,70
Nizozemsko	1,03	1,5	1,21
Rakousko	0,83	1,63	0,96
Česká republika	0,69	1,65	0,89
Švédsko	0,90	1,69	0,88
Polsko	0,74	1,72	1,07
Finsko	0,97	1,73	0,95
Rumunsko	0,77	1,76	1,15
Řecko	0,52	1,78	0,65
Německo	1,04	1,83	1,19
Itálie	0,72	1,89	0,99
Portugalsko	0,75	1,92	0,71
Maďarsko	0,77	1,92	1,06
Španělsko	0,88	2,17	1,05
UK	1,53	2,29	1,69