

# Návrh na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně

Bc. Jitka Dohnalíková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Dohnalíková**  
Osobní číslo: **M19971**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku práce na dálku.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou zdravotní pojišťovnu a analyzujte možnosti práce na dálku.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt implementace práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně.
- Vyhodnotte očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- FRETT, Barbara. *Der Praxisguide Homeoffice: Was Arbeitgeber wissen sollten; Organisation, Arbeitszeiterfassung, Fallstricke und mehr* [ebook]. Mnichov: Redline Wirtschaft, 2020, 112 s. ISBN 978-3-96267-267-6.
- FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- MARTOCH, Michal. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014, 157 s. ISBN 978-80-260-6233-2.
- NORGATE, Sarah H. a Cary L. COOPER. *Flexible Work, Designing our Healthier Future Lives* [ebook]. New York: Routledge, 2020, 250 s. ISBN 978-0-429-32658-5.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 14. 7. 2021

Jméno a příjmení: Jitka Dohnalíková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje aktuálnímu problému uplatňování flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce. Upozorňuje na potřebu zaměstnanců, kteří preferují sladění pracovního a osobního života i na potřebu zaměstnavatele, jehož snahou je zefektivnit vynakládání finančních prostředků využívaných k zajištění svého provozu. Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část čerpá poznatky z literatury vztahující se k flexibilitě práce, harmonizaci pracovního a osobního života, úzce pak k práci na dálku a postupu jejího zavádění do systémů společnosti. Praktická část obsahuje část analytickou a část projektovou. Analytická část se zabývá současným stavem poskytování práce na dálku a nástroji a procesy, které jsou podstatné pro výkon práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně. V projektové části je zpracován návrh na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně s využitím prvků z projektového řízení, s jejichž pomocí lze lépe identifikovat potřeby vybrané zdravotní pojišťovny, připravit jednotlivé kroky projektu a úspěšným ukončením projektu pak umožnit poskytovat a využívat práci na dálku. Stanovený cíl a rozsah projektu vychází z požadavků vybrané zdravotní pojišťovny a výstupy z projektu mají přispět k dosažení očekávaných přínosů z projektu.

**Klíčová slova:** Flexibilita práce, práce na dálku, práce z domova, sladování pracovního a osobního života, projektové řízení

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with a current problem of applying a flexible form of work in terms of the place of work. It draws attention to a need for employees who prefer work and life balance, as well as the need for an employer whose effort is to gain an efficiency of cost spending on company running. The work is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part derives knowledge from the literature related to work flexibility, work and life balance then minutely to remote work and a process of its implementation into the company systems. The practical part contains an analytical part and

a project part. The analytical part deals with the current state of providing telework and tools and processes that are essential for the performance of the remote work in a selected health insurance company. The project part is a proposal for the implementation of the remote work in the selected health insurance company using elements of project management, which can identify the needs of the selected health insurance company better, prepare the individual project steps and successfully complete the project to provide and use the remote work. The set goal and scope of the project are based on the requirements of the selected health insurance company and the outputs of the project should contribute on achieving the expected benefits of the project.

Keywords: work flexibility, remote work, working from home, work and life balance, project management

Ráda bych poděkovala JUDr. Liboru Šnédarovi, Ph.D. za odborné vedení práce, jeho cenné rady, připomínky i čas, kterými mi věnoval při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala personálnímu oddělení i kolegům vybrané zdravotní pojišťovny za jejich čas a ochotu spolupracovat a za poskytnutí informací, čímž mi tak umožnili zpracovat diplomovou práci na dané téma.

Ráda bych poděkovala své rodině za velkou podporu a trpělivost, které se mi dostávalo v průběhu celého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 PRÁCE NA DÁLKU V ŠIRŠÍM KONTEXTU, ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>14</b>
1.1 SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA, ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	14
1.2 POLITIKA ZAMĚŘENÁ NA SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA .....	16
1.2.1 Věkové složení obyvatel v České republice s výhledem do roku 2050 .....	17
1.2.2 Průměrný věk obyvatel ČR .....	18
1.2.3 Demografická analýza: Ekonomická aktivita a sladění rodinného života s prací .....	18
1.3 GENERAČNÍ ROZDÍLY VE VZTAHU K FLEXIBILNÍ FORMĚ PRÁCI .....	19
1.4 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE .....	21
1.4.1 Flexibilní formy práce z hlediska pracovní doby.....	22
1.4.2 Flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce .....	24
<b>2 PRÁCE NA DÁLKU .....</b>	<b>26</b>
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ PRÁCE NA DÁLKU.....	26
2.2 SOUČASNÁ DOBA A DŮVODY PRO ZAVEDENÍ PRÁCE NA DÁLKU .....	26
2.3 VHODNOST PRÁCE NA DÁLKU.....	28
2.4 PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY PŘI PRÁCI NA DÁLKU .....	29
2.5 VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE NA DÁLKU Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE.....	30
2.6 VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE NA DÁLKU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE.....	32
2.7 FIREMNÍ KULTURA, ŘÍZENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PŘI PRÁCI NA DÁLKU, MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	35
2.7.1 Flexibilní firemní kultura .....	35
2.7.2 Řízení a vedení při práci na dálku.....	35
2.7.3 Odměňování při práci na dálku .....	39
2.7.4 Motivace zaměstnanců při práci na dálku .....	40
2.8 KOMUNIKACE PŘI PRÁCI NA DÁLKU, TECHNOLOGIE .....	42
2.9 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	44
2.10 POSTUP ZAVEDENÍ PRÁCE NA DÁLKU.....	45
<b>3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PRÁCE NA DÁLKU V ČESKÉ REPUBLICCE.....</b>	<b>49</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY .....</b>	<b>52</b>
4.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	52
4.1.1 Veřejné zdravotní pojištění .....	52
4.1.2 Zajištění sítě poskytovatelů zdravotních služeb.....	53
4.1.3 Poskytování benefitů z fondu prevence .....	53



4.2	ORGÁNY ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY.....	53
4.3	HOSPODAŘENÍ POJIŠŤOVNY .....	54
<b>5</b>	<b>DESKRIPCE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>55</b>
5.1	SBĚR DAT .....	55
5.2	ZÁKLADNÍ DESKRIPCE ZAMĚŠTNANCŮ .....	55
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRÁCE NA DÁLKU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNĚ.....</b>	<b>60</b>
6.1	POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODSTATNÝCH SKUTEČNOSTÍ OVLIVŇUJÍCÍCH ZAVEDENÍ PRÁCE NA DÁLKU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNĚ.....	60
6.1.1	Firemní kultura z hlediska uplatnění flexibility .....	60
6.1.2	Interní směrnice ve vztahu k práci na dálku.....	61
6.1.3	Řízení a hodnocení pracovního výkonu, motivace zaměstnanců.....	61
6.1.4	Hardwarové a softwarové vybavení pracovních míst .....	62
6.1.5	Vzdálená komunikace a jejich formy.....	63
6.1.6	Vzdělávání a školení zaměstnanců.....	64
6.2	ANALÝZA ZÁKLADNÍCH ASPEKTŮ SOUVISEJÍCÍCH S PRACÍ NA DÁLKU, POSTOJE A ZKUŠENOSTI NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ.....	65
6.2.1	Dotazníkové šetření s vedoucí personálního oddělení .....	66
6.2.2	Analýza povědomí o práci na dálku u vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců, jejich postojů a zkušeností.....	69
6.2.3	Závěry z analýzy .....	82
<b>7</b>	<b>POJEKT NÁVRH NA IMPLEMENTACI PRÁCE NA DÁLKU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNĚ.....</b>	<b>84</b>
7.1	CÍL PROJEKTU.....	84
7.2	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU A JEJICH UKAZATELE .....	85
7.3	ANALÝZA POŽADAVKŮ NA PROJEKT .....	86
7.4	PROJEKTEM NEBUDE DODÁNO .....	87
7.5	NÁVRH PLÁNU POSTUPU IMPLEMENTACE .....	88
7.5.1	Zahájení projektu .....	88
7.5.2	Příprava a plánování řízení projektu .....	94
7.5.3	Zahájení realizační fáze projektu .....	112
7.5.4	Ukončení projektu .....	112
7.6	UDRŽITELNOST A ROZVOJ SYSTÉMU PRÁCE NA DÁLKU.....	113
7.7	NEFINANČNÍ PŘÍNOSY A JEJICH UKAZATELE PLYNOUCÍ ZE ZAVEDENÍ PRÁCE NA DÁLKU .....	113
7.8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	114
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>126</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>127</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>128</b>

## ÚVOD

Stále více lidí má zájem o sladění pracovního a rodinného života v každé své životní etapě s cílem postarat se o své blízké, užít si volný čas, a přitom plně rozvíjet svoji pracovní kariéru. Současně se proměňuje trh práce a mění se věková struktura obyvatelstva. Na trhu práce jsou stále více poptáváni mladí talentovaní lidé, kteří by zastávali specializovanou práci pomocí moderních technologií. Je jich nedostatek a společnosti si je mezi sebou zpravidla přetahují.

Rok 2020 je poznamenán pandemií koronaviru, kdy vlivem opatření, zamezující jeho šíření, byl omezen osobní kontakt nejen v osobním životě každého člověka, ale i v pracovní oblasti a lidé ve firmách byli nuceni ze dne na den přejít na jiný způsob práce. V období vyššího využívání práce na dálku v českých podmínkách tak mnoho firem i zaměstnanců více vnímalo a stále vnímá výhody a nevýhody práce na dálku pro zaměstnance i zaměstnavatele. Flexibilita a spolupráce na dálku se začínají stávat běžnou součástí pracovního prostředí. Práce na dálku začíná být v některých firmách vnímána jako nový normál. Práce na dálku vyžaduje i určité přizpůsobení firemní kultury a změny na všech úrovních z hlediska technologií, procesů, nastavení pravidel, osvojení dovedností i postojů. Práce na dálku tak zůstává výzvou i příležitostí pro mnohé společnosti, které mají potřeby snížit své provozní náklady, mít spokojené a angažované zaměstnance a zvyšovat svoji atraktivnost a konkurenceschopnost na trhu práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část je zaměřena na literární rešerši problematiky práce na dálku v jejím širším kontextu a dále pak v užším pojetí se zaměřením na její výhody a nevýhody a specifika prostředí a podmínek pro práci na dálku. Druhá praktická část se zabývá analýzou stavu a podmínek pro práci na dálku a vnímáním a postoji lidí ve vybrané zdravotní pojišťovně. Získané informace jsou podrobeny analytickým metodám, jako je deskripce, vyhodnocení dotazníkových šetření a SWOT analýza. Výstupy z analytické části jsou využity pro formulování záměru v projektové části. V projektu jsou využity prvky pro projektové řízení, jako je WBS pracovních činností, matice odpovědností, časová, nákladová a riziková analýza a harmonogram projektu. V závěru práce je vytvořena modelace přínosů v podobě úspor v provozní oblasti vybrané zdravotní pojišťovny. Cílem diplomové práce je vytvořit projekt návrhu na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně. Navrhovaný postup práce na dálku zahrnuje vynaložení lidských i finančních zdrojů a předpokládá určité finanční i nefinanční přínosy. Tyto cenné informace nám ukážou, zda je projekt v praxi realizovatelný.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit projekt návrhu na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně. Navržený postup na implementaci bude využívat základní prvky z projektového řízení, jehož součástí je identifikace nezbytných činností k dosažení cíle projektu. Na základě zpracovaného návrhu na implementaci práce na dálku by měla být vybraná zdravotní pojišťovna schopna nabízet a poskytovat práci na dálku.

Dílčími cíli práce je zpracovat teoretické poznatky vztahující se k problematice práce na dálku a zanalyzovat současný stav a podmínky pro poskytování práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně.

### Metody zpracování práce

Na základě nastudování poznatků z literatury vztahujících se k problematice práce na dálku byla zpracována teoretická část diplomové práce. Analytická část diplomové práce byla vytvořena pomocí deskripce zaměstnanců a analýzou podmínek a prostředí vybrané zdravotní pojišťovny. S využitím prvků z projektového řízení je navržen postup na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně.

Před zahájením zpracováním praktické části byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1: *„Pracovní náplň umožňuje práci na dálku a zaměstnanci o ni mají zájem.“*

Hypotéza 2: *„Projekt návrh na implementaci práce na dálku je realizovatelný.“*

Pro ověření první hypotézy byly v praktické části diplomové práce vytvořeny dotazníky pro zaměstnance a personální oddělení, jakožto zástupce zaměstnavatele, s cílem zjistit jejich stav vnímání a postoje k práci na dálku s ohledem na pracovní náplň v jednotlivých pracovních oblastech. Výsledky šetření byly vystaveny SWOT analýze.

Pro ověření druhé hypotézy byla v praktické části diplomové práce vypracována WBS pracovních činností prací na projektu, vytvořeny matice komunikace se zainteresovanými stranami na projektu a matice odpovědností. Rozsah projektu byl následně podroben časové analýze, byla vypracována riziková analýza a nákladová analýza na projekt. Přínosy v podobě očekávaných úspor byly demonstrovány na modelovém případě z důvodu nejmenování vybrané zdravotní pojišťovny.

Výstupem diplomové práce je vytvořený návrh na implementaci práce na dálku s cílem umožnit nabízet a poskytovat práci na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně a rozšířit tak stávající nabídku a využívání různých flexibilních forem práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PRÁCE NA DÁLKU V ŠIRŠÍM KONTEXTU, ZÁKLADNÍ POJMY

Současná situace na trhu práce stále více vede zaměstnavatele přemýšlet, jak dostat do firmy kvalitní a potřebné zaměstnance. Zaměstnanci dnes již neřeší pouze výši příjmu ze zaměstnání, ale stále více je pro ně rozhodující, co jim zaměstnavatel kromě mzdy dokáže nabídnout, jak případné zaměstnání skloubí se soukromým životem, jaké benefity může využívat apod. Jedním z hledisek, které dokáže do firmy přitáhnout schopné a kvalitní zaměstnance patří i flexibilní forma práce, která umožní zaměstnanci lépe si uspořádat a sladit pracovní a osobní život.

Současná pandemická situace přispěla k tomu, že zaměstnavatelé se více zajímají o flexibilní formy práce nejenom z hlediska zaměstnaneckého benefitu, ale i v rámci zvyšování své konkurenceschopnosti za účelem přilákání nových talentovaných zaměstnanců a udržení si těch stávajících. O výhodách i nevýhodách různých způsobů flexibilních forem práce se budu zmiňovat v následujících podkapitolách.

### 1.1 Sladování rodinného a pracovního života, rovné příležitosti

Pojem Sladování rodinného a pracovního života je výstižně pojat v příručce pro zaměstnavatele Změňte směr! Nejnovější trendy v řízení lidských zdrojů: Skloubení rodinného a pracovního života: „*Za politiky sladování můžeme označit nástroje, programy a opatření, které umožní zaměstnancům a zaměstnankyním zvládat vedle svého zaměstnání i rodinné povinnosti a v ideálním případě i soukromý život. Konkrétně se jedná především o změny v uspořádání práce a dále o služby pro děti či jiné závislé osoby.*“ (Knotková-Čapková, 2021, s. 9).

Skála (2013) uvádí, že sladování pracovního a rodinného života je určitý způsob hledání rovnováhy a harmonie s cílem minimalizovat stres a maximalizovat pocit vnitřního uspokojení každého jednotlivce. Jedná se o určité aktivity, politiky a nástroje, které pomáhají tento cíl naplnit. Problematiku sladování pracovního a rodinného života vnímá Skála (2013) ve dvou rovinách. Z pohledu zaměstnání, kdy jsou využívány různé flexibilní formy práce, budování firemních školek, zohlednění rodinných problémů zaměstnavatelem, a z hlediska rodinného života v souvislosti s vykonáváním domácích prací nebo utváření sociálního klimatu v rodině. Tyto dvě hlediska jsou vnímá jako rovné šance všech osob (včetně např. i neúplných rodin, či osob se zdravotním postižením).

Sladování osobního (příp. rodinného) a pracovního života je třeba chápat jako proces, kterým je neustálá snaha o harmonizaci po celý život. Junová (2012) rozlišuje tři úrovně sladování: společenskou, firemní a osobní. Ke společenské úrovni uvádí: „*Nástroji na společenské úrovni je tvorba podmínek pro podporu jednotlivých opatření pro sladování – zákony, přímá i nepřímá podpora rodičů s malými dětmi, seniorů, flexibilních úvazků, rovného přístupu a podobně. O jejich využití a uplatnění v praxi však rozhoduje daleko méně čitelný aspekt, kterým je „vnitřní“ nastavení společnosti i každého jedince – názory, postoje, společenské stereotypy.*“ (Junová, 2012, s. 12). Rovnováha mezi pracovním a osobním životem se liší s ohledem na věk, výši vzdělání, aktuální stav a situaci v rodině a genderové rozdíly. Pro harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnanců je velmi důležitá vstřícná firemní kultura a komunikační politika organizace. Projevem nerovnováhy pracovního a osobního života je často únava, stres a syndrom vyhoření. (Juračková, 2015).

Sladování pracovního a osobního života podporují firmy poskytováním flexibilnějších pracovních příležitostí pro lidi a podporují tak diverzitu a inkluzi svých pracovišť. Vytvářejí tím příležitosti a šance pro všechny, kteří flexibilitu potřebují vzhledem k proměnlivým životním fázím ve své pracovní kariéře. Firmy získají loajálnější zaměstnance a konkurenční výhodu v přístupu udržení si talentů a rozvíjení jejich schopností a dovedností (Norgate a Cooper, 2020). Dle průzkumu společnosti Deloitte (2018) Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0 jsou diverzita, inkluze a flexibilita klíčem k loajalitě mladých zaměstnanců označovaných jako generace Y či mileniály.

V ČR se stále častěji diskutuje na téma společenská odpovědnost organizací, a to nejvíce na úrovni komerčního a neziskového sektoru, zvláště pak velkých organizací. Vytvářením podmínek pro úspěšné sladování práce, rodiny a osobního života a taktéž k zajišťování rovného zacházení se firmy přihlašují k hodnotám společenské odpovědnosti firem. Ta je často nad rámec povinností organizací, mnohdy mimo jejich hlavní činnost a nelze ji zákonem vynutit. Míra společenské odpovědnosti je odlišná a dobrovolnost realizace odpovědných aktivit vychází z vnitřního přesvědčení jednotlivců pracujících v managementu organizací o správnosti takového počínání (Bernardová a kol., 2014).

### **Rovné příležitosti a diskriminace**

Rovné příležitosti představují rovnou startovní čáru pro všechny bez ohledu na věk, pohlaví, zdravotní stav, náboženské či politické vyznání apod. Zajišťování rovných šancí pro všechny představuje neustále se opakující proces, kterým jsou eliminovány či odstraňovány zjištěné bariéry s pomocí konkrétních opatření, která mají podpořit dané znevýhodněné skupiny

bez ohledu na pohlaví (Skála, 2013). Obecným přínosem takového přístupu je, že firmy jím přispívají k odbourání bariér, kterým například ženy mohou čelit na trhu práce při náboru, kariérním postupu nebo návratu do zaměstnání. Vstřícný přístup zaměstnavatele k těm, kdo pečují o své blízké, se vyplácí v dlouhodobém i krátkodobém horizontu: firmy nepřicházejí o talenty, panuje v nich spokojenost a loajalita a efektivně využívají produktivitu svých zaměstnanců (Zalis, 2019).

O rovnosti šancí hovoří také Fried a Hansson (2014) v souvislosti při zacházení se zaměstnanci bez ohledu na jejich místo výkonu práce. Zaměstnanec pracující z domova či na dálku má mít stejné šance a možnosti jako zaměstnanec pracující v kanceláři zaměstnavatele ať už se jedná o možnost povýšení či o sdílení informací ve stejném čase. K tomu je zapotřebí mít kvalitní komunikační technologie a umět s nimi pracovat (telefon, aplikace na sdílení ploch např. WebEx umožňující časté diskuse se všemi zaměstnanci, s využitím e-mailu a dalších online platforem na posílání zpráv). Vzdálený zaměstnanec nemá být vnímán jako druhořadý.

### **Diskriminace**

Jedná se o odlišné zacházení s lidmi ve vymezených, srovnatelných situacích na základě různé rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Jedná se o právem zakázané jednání. Právní zakotvení je v čl. 26 ve spojení s čl. 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod a v dalších českých právních normách a evropské legislativě (Kvasnicová, 2016).

## **1.2 Politika zaměřená na sladování osobního a pracovního života**

Důvodem, proč se dnešní podniky a organizace začínají více zajímat o sladování pracovního a osobního života (work-life balance) u svých zaměstnanců, je zejména způsobeno stárnutím obyvatelstva a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce pro specifické obory. Od roku 2009 se v EU zvyšuje podíl obyvatel starších 65 let a zvyšuje se i průměrný věk dožití, což povede v budoucnu k většímu zatížení osob v produktivním věku. Také od roku 2009 je v rámci EU-27 trvale nízká porodnost (Eurostat, 2020). Podpora harmonizace pracovního a rodinného života vychází i z evropské legislativy, konkrétně Směrnice 2019/1158, přijaté Evropskou komisí v roce 2019. Tato směrnice zahrnuje rozšíření práva požadovat flexibilní pracovní podmínky pro všechny pečující rodiče a pečovatele o závislé příbuzné. Členské země EU během tří let musí evropské právo začlenit do své národní legislativy (EUR-Lex, 2019).

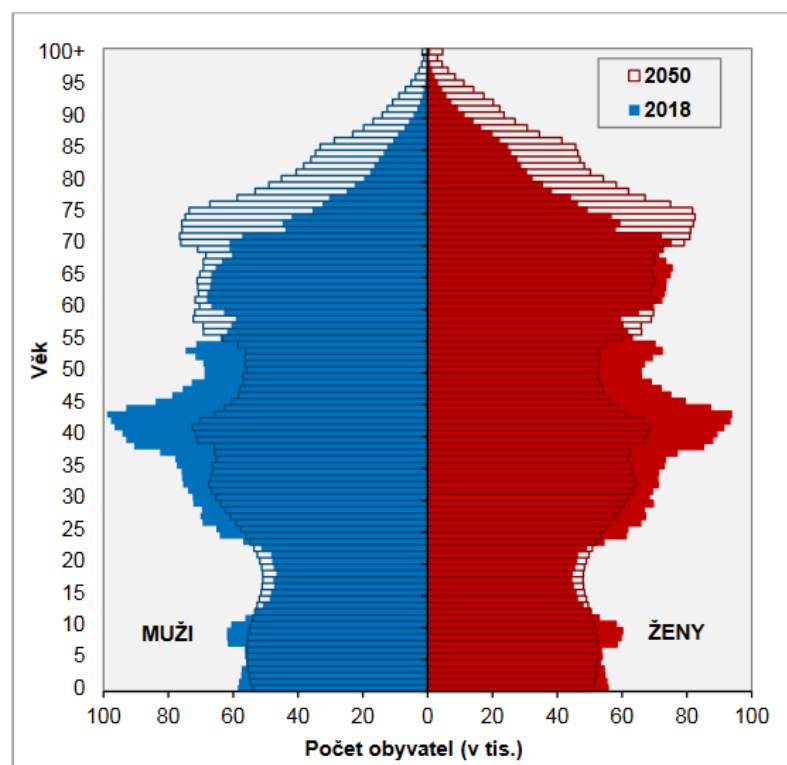


### 1.2.1 Věkové složení obyvatel v České republice s výhledem do roku 2050

V České republice se zvyšovala křivka porodnosti až do roku 1989, a to i v důsledku opatření, která zvýhodňovala rodiny s dětmi. Po roce 1989 dochází k postupnému poklesu porodnosti a zvyšuje se průměrný věk dožití. Znovu stoupá křivka porodnosti až v roce 2004 v důsledku založení rodin silnými ročníky narozenými v 70. letech. Průměrná délka dožití má setrvalý rostoucí trend. Česká republika se stejně jako okolní země v EU potýká se stárnutím obyvatel a dle modelu budoucího populačního vývoje bude přibývat osob starších 65 let a podíl produktivní složky obyvatel se sníží.

Z vytvořeného modelu stárnutí obyvatel v České republice do roku 2050 je zřejmé, že zatímco v roce 2018 tvořili nejpočetnější věkovou skupinu lidé ve věku 40-44 let, v roce 2050 se předpokládá, že nejpočetnější skupinu budou tvořit lidé ve věku 70-79 let. Jedná se o nejsilnější generaci osob narozených v 70. letech 20. století. Z grafu vyplývá, že se nepředpokládá zvýšení porodnosti a bude i nadále setrvávat trend snižování počtu lidí mladé generace. Současně se u generace starší 65 let očekává prodloužení průměrného věku dožití. Početnější skupina narozených v letech 2006–2010 se od roku 2022 bude nacházet v produktivní složce obyvatelstva. V roce 2050 to budou osoby 39–43leté, které se tak stanou nejpočetnější skupinou produktivních obyvatel (ČSÚ, 2019).

Obrázek 1 Obyvatelstvo podle pohlaví a věku, 2018 (reálné údaje) a 2050 (k 1. 1.)



Zdroj: ČSÚ, 2019, převzato

### 1.2.2 Průměrný věk obyvatel ČR

Průměrný věk obyvatel v ČR se každoročně zvyšuje. Zatímco v roce 1990 byl průměrný věk 36 let a 4 měsíce, tak v roce 2018 dosáhl průměrný věk na 42,3 let. Mění se složení obyvatelstva, kdy dochází ke snížení produktivní složky, a současně roste převaha seniorské složky nad dětskou složkou. Trend demografických změn je v České republice obdobný jako v mnoha okolních členských státech Evropské unie. (ČSU, 2019).

### 1.2.3 Demografická analýza: Ekonomická aktivita a sladění rodinného života s prací

Na základě výsledků výběrového šetření pracovních sil 2018 byla provedena analýza ekonomické aktivity a sladění rodinného života s prací (zveřejněná na stránkách ČSÚ). V analýze je definován pojem ekonomická demografie. Jedná se o demografii, kde je zkoumán lidský kapitál nikoliv samotný člověk jako jednotlivec. Na lidský kapitál je zde nahlíženo jako na všechny schopnosti, dovednosti a znalosti, kterými člověk disponuje a může jich využívat. Do lidského kapitálu lze zahrnout i zdravotní stav populace, který určuje, zda je možné lidský kapitál také využívat. Lidský kapitál je obtížně měřitelný a pro zjednodušení vychází ze vzdělanosti populace

Z uvedené analýzy vyplývá, že podíl terciárně vzdělaných osob roste a vykazuje vyšší ekonomickou aktivitu i zaměstnanost, a to bez ohledu na věk. Při sladění rodinného a pracovního života bylo potvrzeno, že terciárně vzdělaní lidé mají lepší pracovní podmínky, které jim umožňují vyšší flexibilitu pracovní doby oproti ostatním vzdělanostním skupinám. Vyšší flexibilita je dávana ženám než mužům. V závěru analýzy je také uvedeno, že vzdělanější lidé mají v průměru méně dětí než lidé s nižším vzděláním. Kvůli nižší porodnosti roste tak riziko, že se produktivní složka obyvatelstva bude v budoucnu snižovat. Z hlediska péče o dítě jsou potřeby dětí v různém věku odlišné, a to předpokládá využívání různorodých služeb v této oblasti. V budoucnu se očekávají demografické i ekonomické změny v důsledku zvyšujícího se počtu terciárně vzdělaných lidí, kteří budou stále více poptávat flexibilní úvazky nebo služby související s péčí o dítě. Proto by měla být podporována jejich dostupnost (Hon, Kadlecová a Langhamrová, 2021).

Strategie firem v oblasti lidských zdrojů musí zabránit ztrátě kvalitních a produktivních pracovníků s ohledem na predikovaný demografický vývoj, který počítá s tím, že současná generace Y a Z bude méně početnou skupinou lidí a pravděpodobně bude muset zajistit sociální služby věkově straší neproduktivní skupině. Jednou z cest je vytvoření flexibilních

podmínek a flexibilního prostředí pro tyto zaměstnance a udržet si tak kvalifikované odborníky (Kalousová a kol., 2015).

### 1.3 Generační rozdíly ve vztahu k flexibilní formě práci

Pokud firma chce být vstřícná ke svým zaměstnancům a přispět tak k harmonizaci jejich pracovního a osobního života, měla by vnímat odlišnosti jednotlivých generací. Z hlediska sociologického pojetí lze podle Marka McCrindle a Emily Wolfinger rozlišit sedm generací, tedy sedm skupin populace narozených v určitém časovém rozmezí, které jsou ovlivněny významnými událostmi, technologiemi, společenskými podmínkami či jinými významnými faktory. Jedná se o generaci hrdinů, generaci budovatelů, Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa. Ekonomicky aktivními generacemi jsou Babyboomers, generace X a generace Y, která vstupuje na trh práce (Kubátová a Kukulková, 2013).

**Generace hrdinů** (jedinci narozeni v letech 1901–1924), je poznamenána událostmi první světové války a následky světové hospodářské krize. Je pro ně typická týmová práce, vzniklo mnoho vynálezů pro zkvalitnění života a zvýšení životní úrovně obyvatelstva. V ČR ovlivnil tuto generaci TGM, kdy sdílenými hodnotami se stala čest a pracovitost.

**Generace budovatelů** jsou potomky generace hrdinů (narozeni v letech 1925-1942). Jejich životy byly ovlivněny světovou hospodářskou krizí a událostmi druhé světové války, jejich hodnoty jsou poznamenány holocaustem. Pracovalo se v ústraní. V současné době se jedná o starší seniory, kteří již nemají významný vliv na chod ekonomiky.

**Generace Babyboomers** (narozena v letech 1943-1960) je skupina populace, kterou ovlivnil konec druhé světové války. Dochází k obnově země zničené válkou a vysoké zaměstnanosti. Tato generace prožila uvolněnou atmosféru květinových dětí a prosadila více svobody do běžného života občanů. V 80. letech se ve světě tak stala generací s vybudovanou kariérou, která klade důraz především na životní styl. V současné době se jedná o velkou početní skupinu populace mající vliv na chod ekonomiky v jednotlivých zemích a je na ni zaměřen i marketing, neboť představuje velkou skupinu celkové kupní síly. Lidé z této generace často ve firmách zastávají vrcholové posty a jejich metody řízení mohou být zastaralé, málo inovované a mohou tak vyvolávat nesoulad a konflikty při spolupráci s generací X a Y (Kubátová a Kukulková, 2013).

**Generace X** (narození v letech 1961-1981) je popisována jako generace nezávislých individualistů s ambiciózními cíli, je to populace různorodá z hlediska víry, etnické příslušnosti, sexuální orientace apod. Tato generace je ovlivněna počátky televizního vysílání, videí a také vznikem prvních počítačů. Generace X je v současnosti ekonomicky neaktivnější populací (Kubátová a Kukulková, 2013). Poválečná generace a generace X mohou častěji vyžadovat hierarchický styl řízení a méně autonomie. Generace X nevyrostala v digitálním světě a ICT může stále vnímat jen jako inovaci na pracovišti (Navrátil a kol., 2017).

**Generace Y** (neboli Mileniálové, narození v letech 1982-1994) nezažila žádnou tragickou událost, žije v době relativního klidu a míru. Tato generace je ovlivněna velkým přísunem informací, má přístup k různým druhům médií a technologií a stálý přístup k internetu, je zvyklá být on-line a každou chvíli být v kontaktu se svými přáteli i díky sociálním sítím. Generace Y je považována za nejvzdělanější. Generace Y v současné době vstupuje na trh práce. Do společností přináší nové myšlenky a přístupy a je flexibilnější než předchozí generace. Upřednostňuje volnou pracovní dobu, a možnost zvolit si místo výkonu práce i mimo kancelář. Zaměstnavateli se přizpůsobí, ale očekává stejnou vstřícnost i od zaměstnavatele v rámci sladění pracovního a soukromého života. Velkou motivací pro ni nebývá finanční ohodnocení, ale zajímavá práce a možnost soustavného profesního rozvoje. Tato generace nevyhledává pracovní pozice s rutinní povahou práce. Ve zvolené pracovní pozici se chce seberealizovat a neustále vzdělávat. Orientuje se na zadaný úkol a odměnu posuzuje ve vztahu k výkonu, nikoliv času (Kubátová, Kukulková, 2013).

Společnost ManpowerGroup provedla v roce 2016 průzkum a sestavila zprávu s novými poznatky a pohledy na generaci Mileniálů (generace Y) v souvislosti s jejich kariérou. Ve svém průzkumu, provedeném v roce 2016, odhaduje, že mileniálové budou v roce 2020 tvořit více než jednu třetinu pracovní síly ve světě. Z výzkumu vyplynulo, že generace Y chce rozmanitou kariéru, a i proto musí stále usilovat o osvojování nových poznatků, pracovat na svém seberozvoji a být tak zaměstnatelní po celý pracovní život. Mileniálové jsou ochotní pro svůj rozvoj využít svůj volný čas i své peníze. Mileniálové sledují tři priority: peníze, jistotu a volný čas. Chtějí pracovat se skvělými lidmi, užívat si dobu strávenou v práci, a to s možností pracovat flexibilně a získávat tak nové dovednosti. Zaměstnavatelé by měli být kreativnější v tom, jak přilákat a inspirovat jedince z této generace, investovat do tréninků a hledat cesty učení se a získat tak dobré jméno atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. (ManpowerGroup, 2016). Celkově tato generace žádá více

autonomie a vlastní kontrolu nad pracovní dobou. Vyžaduje příležitosti pro seberozvoj (Navrátil a kol., 2017).

**Generace Z** (narozena v letech 1995-2010) v rozvinutých zemích vyrůstá v sociální jistotě, kterou ji zabezpečují její rodiče. Je generací, která přikládá větší důležitost rychlosti než přesnosti, je ovlivněna moderními technologiemi (internet, bezdrátové připojení, počítače, mobilní telefony) a sociálními sítěmi. Setkáváme se zde s novým typem kreativity založené na efektivitě sdílení informací a spolupráci. Za zvyšující se efektivitou práce je možnost komunikovat kdykoliv a kdekoliv se svými kolegy. Své finance vydává na základě nejnovějších trendů, upřednostňuje názory svých přátel před názory starších generací. Je nejlépe finančně zabezpečenou generací v historii a představuje významnou část kupní síly. Ve srovnání s předchozí generací není generace Z ambiciózní a dravější, spíše podléhá momentálnímu potěšení a projevuje se určitou netrpělivostí v chování. V tištěné podobě toho moc nečte, je zvyklá na on-line prostředí. Tato generace právě vstupuje na pracovní trh v době, kdy se projevuje stárnutí předchozích silných populačních ročníků a je vysoká poptávka po pracovní síle. Generace Z bude mít tedy dost pracovních příležitostí, otázkou pak zůstává, zda ji budou umět zaměstnavatelé motivovat k setrvání ve společnosti. Také Barbara Frett (2020) poukazuje na generaci Z v souvislosti se zaváděním více flexibilních forem práce, zejména práce z domova, či odkudkoliv. Tato generace již nevidí potřebu např. získat řidičské oprávnění, aby mohla každodenně dojíždět do práce. Navrátil a kolektiv (2017) upozorňují u generace Z na sedavý způsob života, který může vést ke vzniku chronických chorob jako cukrovka, kardiovaskulární onemocnění nebo nemoci zad.

**Generace Alfa** je nejmladší generací (narozena v letech 2010-2024), u které se předpokládá, že bude zatížena péčí o stárnoucí populaci. Je pravděpodobné, že vzhledem k délce času stráveným studiem bude vzdělanější než předchozí generace Z. Na trhu práce se předpokládá nedostatek vysoce talentovaných pracovníků a u této generace se předpokládá i vysoká fluktuace v případě, kdy zaměstnavatel nebude připraven poskytnout adekvátní podmínky (Kubátová a Kukulková, 2013).

## 1.4 Flexibilní formy práce

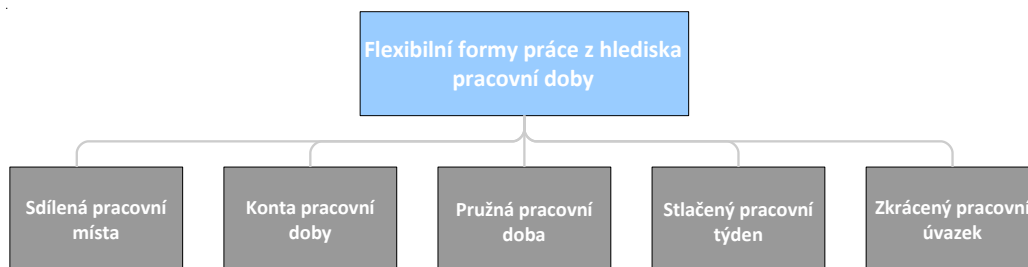
Pro Norgate a Cooper (2020) obecně znamená flexibilní práce to, že zaměstnanec má možnost pracovat v různých hodinách v běžném kancelářském prostředí, například z domova nebo na cestách. Kromě flexibilní práce uvádí i pojem **agilní práce**, jejíž myšlenkou je dát pracovníkům větší autonomii při volbě způsobu práce při plnění

požadované pracovní doby a povinnosti po celý týden. Pracovník si tak může dle svých potřeb měnit pracovní dobu, místo a způsob práce s ohledem na potřeby a zájmy zaměstnavatele. Samozřejmě nelze tímto způsobem ohýbat všechna pracovní místa, agilní způsob práce je využíván např. ve Finsku.

#### 1.4.1 Flexibilní formy práce z hlediska pracovní doby

Z flexibilních forem práce jsou v současné době nejvíce využívány sdílená pracovní místa, konta pracovní doby a pružná pracovní doba. Tyto uvedené flexibilní formy práce se týkají způsobu rozvržení a čerpání pracovní doby (Heikenwälder, 2014).

Obrázek 2 Flexibilní formy práce u hlediska pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Sdílená pracovní místa

Sdílené pracovní místo (angl. *job sharing*) je v ČR legislativně upraveno zákoníkem práce od 1. 1. 2021 (§ 317a zákona č. 262/2006 Sb.) a je považováno za jednu z moderních flexibilních forem práce. Jedná se o organizování pracovní doby, kdy působí více zaměstnanců na jednom pracovním místě s využitím kratších pracovních úvazků. Dle Kotíkové a spol. (2019) se v praxi vyskytuje ve dvou formách, kdy je buď sdíleno technické vybavení, nebo je sdílená agenda. Často se vyskytuje kombinace těchto forem sdíleného místa. Zaměstnavatel tak nemusí zřizovat další pracovní místa na zkrácený úvazek, ale v rámci jednoho plného úvazku zaměstná více zaměstnanců. Zaměstnanci, pracující v rámci sdíleného místa, tak mohou pracovat na pracovní smlouvu či na dohodu a mají tak možnost lépe si sladit pracovní a osobní život např. při péči o děti, či možnost pracovat v předdůchodovém věku a předat tak pracovní zkušenosti novým kolegům. Tato forma práce může např. zvýšit produktivitu práce, přispět k lepší prestiži zaměstnavatele či vytvořit lepší podmínky pro vzájemnou zastupitelnost zaměstnanců. Nevýhodou je, že je zde nižší příjem ze zaměstnání, nelze ji uplatnit pro každou pracovní pozici na trhu práce, vyžaduje bezproblémovou komunikaci pracovníků na sdíleném místě a je třeba vymezit pracovníkům odpovědnosti a delegovat práci stejným dílem mezi tyto zaměstnance.

Pro zaměstnavatele tato forma práce představuje zvýšenou administraci a je třeba zde mít zaměstnance, kterým tento režim bude vyhovovat. V praxi je možné je využít například ve službách, na pozici recepčních, na úřadech, v bankách apod.

### **Konta pracovní doby**

Konto pracovní doby musí být v organizaci zakotveno v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, pokud u organizace nepůsobí odborová organizace (§ 86 zákona č. 262/2006 Sb.). Jedná se o určitý způsob rozvržení pracovní doby, který může, ale nemusí být rovnoměrný. Doba, po kterou je konto pracovní doby uplatňováno je tzv. vyrovnávacím obdobím. V rámci vyrovnávacího období by však měli zaměstnanci odpracovat takový počet hodin, který odpovídá průměrné týdenní době, tedy 40 hodinám. Vyrovnávací období trvá zpravidla 26 týdnů, ale po domluvě s odbory ho může zaměstnavatel nastavit i na dobu 52 týdnů. Tato flexibilní forma práce může být uplatněna např. při kolísajícím objemu práce, kdy zaměstnancům je přidělen takový objem práce, který odpovídá momentální potřebě a poptávce. Zaměstnanci mají tak jistotu stálého příjmu a nemusí mít obavy z propouštění při výkyvech v objemu práce a zaměstnavatel se nemusí zbavovat kvalifikovaných lidí při poklesu objemu práce a pak je složitě nabírat. (Hospodářské noviny, 2020).

### **Pružná pracovní doba**

Pružná pracovní doba je upravena legislativně v Zákoníku práce (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb.). Jedná se o formu rozvržení a čerpání pracovní doby, kdy zaměstnanec má možnost zvolit si počátek a konec pracovních směn v jednotlivých dnech podle svých potřeb v rámci časových úseků, které zaměstnavatel stanoví jako volitelnou pracovní dobu. Zaměstnanec v základní pracovní době je však povinen být na pracovišti. Právo rozvrhnout pružně pracovní dobu přísluší výhradně pouze zaměstnavateli a je na jeho rozhodnutí, zda a u kterých pracovních pozic jej zavede. Pružné rozvržení pracovní doby umožňuje zpravidla lepší a efektivnější využívání pracovní doby zaměstnanců. Pro zaměstnavatele tak zpravidla představuje i vyšší produktivitu práce, neboť některé překážky v práci na straně zaměstnance se do pracovní doby zahrnují pouze v rozsahu, v němž zasahují do základní pracovní doby. Základní pracovní doba tak zahrnuje více faktického výkonu práce a zaměstnance nutí omezovat počet překážek na straně zaměstnance. V praxi se dá využít např. v bankách, recepcích apod. (Bognárová, 2020).

### Stlačený pracovní týden

Stanovená týdenní pracovní doba je rozložena tak, že ji zaměstnanec odpracuje za menší počet dní, než je standardních 5 pracovních dní. Délka směny nesmí při tomto nerovnoměrném rozložení pracovní doby přesáhnout 12 hodin. Toto flexibilní uspořádání je výhodné zejména pro dojíždějící a pro práci na směny u lidí s částečným úvazkem. Stlačený pracovní týden často volí otcové malých dětí, kteří tak získávají více času na kontakt s dítětem, aniž by si snižovali úvazek a přicházeli tak o část výdělků. Stlačený pracovní týden je možné kombinovat s dalšími flexibilními pracovními uspořádáními, jako je částečný úvazek, pružná pracovní doba či práce z domova (Mlezivová, 2018).

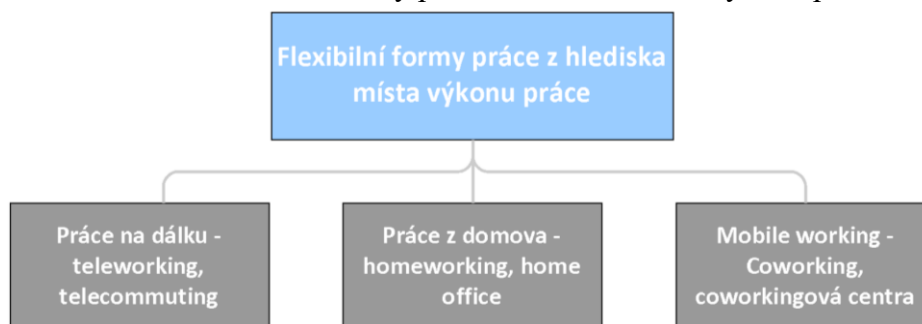
### Zkrácený pracovní úvazek

Zaměstnanec může vykonávat práci po kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu. Pracovat na zkrácený úvazek umožňuje současná právní úprava zakotvená v zákoníku práce. Sjednanému zkrácenému úvazku odpovídá i zkrácení mzdy či platu. Zaměstnavatel na základě písemné žádosti může zaměstnanci vyhovět jen za předpokladu, nebrání-li tomu vážné provozní důvody (Brůha a Bukovjan, 2018).

#### 1.4.2 Flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce

V současné době se stále více rozvíjí a postupně zavádí flexibilní forma práce na dálku, která se zabývá místem výkonu práce. Firmy umožňují zaměstnancům pracovat z domova a dále se upravují vnitrofiremní procesy pro větší flexibilitu práce (Rosulek, 2015).

Obrázek 3 Flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Práci na dálku (teleworking, telecommuting)** lze vnímat jako způsob práce, kdy zaměstnanci nejsou fyzicky přítomni na jednom místě. Komunikace zde probíhá vzdáleně prostřednictvím současně dostupných technických a technologických prostředků a v reálném čase. Práce tak může být vykonávána např. z kanceláře organizace, z vlaku, autobusu, přímo



u zákazníka, z coworking centra, z kavárny apod. (Martoch, 2014). Teleworking se do Evropy rozšířil z USA a souvisí s masovým využíváním informačních technologií. V ČR se začíná pozvolna využívat až po roce 1990 (Dandová, 2021).

**Práce z domova (home office, homeworking)** má pojata místo výkonu práce již v užším slova smyslu. Jedná se o dočasný či trvalý způsob práce vykonávaný v domácím prostředí zaměstnance. Komunikace zde probíhá v reálném čase s využitím informačních technologií. Práci z domova nelze využít u všech profesí a není vhodná pro každého zaměstnance. Práci z domova lze aplikovat dle Bartovské (2020) obecně jako práci z domova mimo obvyklou pracovní dobu, ve které obvykle zaměstnanec pracuje (např. dokončení úkolu o víkendu či večer). Práce z domova může být využívána příležitostně formou zaměstnaneckého benefitu za určitých předem stanovených podmínek (např. několik dní v měsíci). Třetím modelem práce z domova je převážný nebo výlučný výkon práce z domova podle § 317 zákoníku práce.

### **Mobil working – Coworking, coworkingové centrum**

S výkonem práce na dálku souvisí i pojem Coworking, coworkingové centrum. Jedná se o výkon práce prostřednictvím sdílených kanceláří či pracovních stolů těch pracovníků, kteří nechtějí či nemohou pracovat v kanceláři zaměstnavatele. Důvodem může být velká dojezdová vzdálenost z domova do kanceláře či nevyhovující práce z domova (Martoch, 2012). Práci na dálku je i výkon **práce u klientů**, kterou vykonává např. konzultant, servisní technik, řemeslník, advokát, specialista aj. Jedná se o tzv. mobilní pracovníky (Rosulek, 2015).

Barbara Frett (2020) rozlišuje tři typy teleworkingu, a to plný teleworking, kdy zaměstnanci pracují jen z domova. Dále uvádí střídavý teleworking, kdy zaměstnanec částečně vykonává práci z domova a částečně v prostorách zaměstnavatele. A třetím typem teleworkingu je tzv. mobilní teleworking, kdy zaměstnanec vykonává svou práci odkudkoliv.

Flexibilní formy práce se v praxi často vyskytují v kombinaci s různými formami práce na dálku (Heikenwälder, 2014).

## 2 PRÁCE NA DÁLKU

### 2.1 Historický vývoj práce na dálku

Martoch (2012) i Frett (2020) vnímají práci z domova z historického hlediska jako tradiční způsob práce. Před průmyslovou revolucí v 18. století se mnoho profesí vykonávalo v domácím prostředí pracovníka a lidé tak přirozeně střídali dobu práce a dobu odpočinku, např. tkalci. S příchodem průmyslové revoluce se začala práce soustředit do velkých měst, zaváděla se hromadná výroba a práce se přesunula na externí pracoviště. Lidé jsou nuceni za prací cestovat. Dale (2020) doplňuje, že samotná práce obvykle probíhá od pondělí do pátku (v nepříteli vzdálené minulosti byla také běžným pracovním dnem sobota) a obecně ve vymezeném osmihodinovém intervalu v různých variantách. V tomto modelu práce je jednak činnost, kterou pracovník vykonává, tak i místo, kde je činnost vykonávána. Tento způsob práce se stává na několik generací standardem i v souvislosti s rostoucí industrializací. Teprve s příchodem informačních technologií se situace pozvolna mění a lidé se vracejí zpět k myšlence, jak přirozeně střídat práci a odpočinek a sladit pracovní a osobní život s ohledem na potřeby rodiny a firmy. Lidé mají nutkání pracovat tam, kde je to pro ně nejlepší. Mnoho firem, zejména ze sektoru služeb, tak již dnes zaměstnává mnoho zaměstnanců, kteří pracují z domácí kanceláře.

V současné době jsou určitá paradigmatata, která musí být překonána, aby mohla být plně doceněna práce na dálku u určitých profesí. Jedním z mylných přesvědčení je, že zaměstnanec pracující z domova nemůže být kontrolován, a tudíž musí být méně produktivní. Jako další přežitek je vnímána snížená loajalita zaměstnance nebo ztráta týmového ducha (Frett, 2020). Martoch (2014) označuje jako největší překážku pro zavedení práce na dálku lidský faktor, kdy si manažer ve vedoucí funkci neumí představit a docenit přínosy práce na dálku, neboť je ovlivněn tradičním způsobem výkonu práce.

### 2.2 Současná doba a důvody pro zavedení práce na dálku

V současné době řada firem z důvodu koronaviru zavádí práci z domova či na dálku u zaměstnanců, u kterých to připouští povaha jejich práce. Firmy jsou tak pod tlakem nuceny ke změnám po stránce pracovněprávní i po stránce technické (Hejná, 2020). V důsledku proti pandemických opatření nyní dochází k omezování nákladů a ukazuje se, že velké kancelářské prostory jsou pro řadu firem velkou finanční zátěží. Lze zřejmě i předpokládat úbytek pracovních cest. Manažeři si během posledního roku osvojili vedení, jednání i účast

na odborných konferencích přes online nástroje. Přestože není osobní kontakt srovnatelný s prostředím videohovoru, ukazuje se, že řada věcí se skutečně dá vyřešit přes internet bez nutnosti dalších vysokých cestovních výdajů.

Také Dale (2020) poukazuje na to, že se změnila samotná povaha pracovních míst, a to vlivem rozvoje moderních technologií, které umožňují například dokončit práci jinak a na jiném místě. Větší důraz je kladen na samotnou znalost práce, která vyžaduje, aby lidé přemýšleli a zpracovávali informace pro život, uplatnili své odborné zkušenosti a neustále se učili.

Řada autorů zabývajících se formou práce na dálku či z domova (Martoch, 2012, Heikenwälder, 2014, Dandová, Kubálková, Sokačová, 2013, Dandová, 2021, Sochorová a kol. 2013) se shodují na těchto významných důvodech ve prospěch zavedení těchto flexibilních forem práce:

- tlak na snižování ekonomických nákladů firem (energie, cestovní náklady apod.),
- efektivnější a méně nákladná vzájemná komunikace mezi spolupracovníky, pobočkami a se zákazníky,
- firemní prostory (např. kancelářské prostory),
- fluktuace zaměstnanců,
- nábor nových zaměstnanců (specializované profese bez vazby na sídlo či pobočku zaměstnavatele) vč. nových talentovaných lidí (nastupující generace Y),
- absence zaměstnanců z důvodu nemoci či ošetřování člena rodiny,
- získání a udržení motivovanějších, kvalifikovanějších a loajálnějších zaměstnanců,
- pozitivní ekologické dopady vlivem snížení emisí vznikajících při dopravě, což podporuje chování společensky odpovědné firmy,
- posílení značky zaměstnavatele,
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Martoch (2014) poznamenává, že práce na dálku je v řadě tradičních organizacích běžně podporována, aniž by si to tyto organizace uvědomovaly. Příkladem mohou být zaměstnanci různých týmů a oddělení, kteří v rámci řešení úkolů mezi sebou spolupracují a komunikují

vzdáleně, aniž by opustili svoji kancelář. Jiným příkladem jsou obchodní zástupci, kteří pracují v terénu, často u zákazníků.

### 2.3 Vhodnost práce na dálku

Rosulek (2015) upozorňuje na to, že práce na dálku není pro každého. Jedná se o přístup k výkonu práce, kterému je možné se přizpůsobit a časem se ho naučit. S postupem času dojde k osvojení do takové míry, kdy se stane plně funkční i přes počáteční problémy. Existuje řada činností, které nemusí být vykonávány přímo z kanceláře a nemusí se jednat jen o pracovníky z oblasti IT. Jako každý jiný zavedený systém práce má práce na dálku i svá omezení a nehodí se pro každou profesi a její aplikace není vhodná v každé situaci. Práce na dálku funguje převážně u profesí, kde není vyžadována osobní přítomnost např. jde o oblast programátorů, telefonních operátorů, překladatelů atd. Práce na dálku nemusí být výlučně jen z domova, ale lze najít ideální poměr práce na dálku a práce v kanceláři. Práce na dálku není výsadou jen malých a středních podniků. Fried a Hansson (2014) uvádí v poměrech USA výčet odvětví, ve kterých společnosti úspěšně využívají výhody práce na dálku, např. účetnictví, služby zákazníkům, státní správa, pojišťovnictví, personalistika, právní služby a další.

Práce na dálku z důvodu preferování flexibility bude vyhovovat:

- lidem z obtížně dostupných míst nebo bydlícím velmi daleko od pracoviště,
- otcům a matkám na rodičovské dovolené a rodičům malých dětí,
- lidem, kteří dlouhodobě pečují o členy domácnosti,
- lidem s handicapem,
- lidem, kteří obecně preferují práci z domova (Baslarová, 2011).

Dale (2020) poukazuje na to, že flexibilní politiky práce využívají lidé, kteří mají jiné priority, touhy a potřeby, které jsou i mimo jejich práci nebo s ní nesouvisí. Jen málo lidí se spokojí s tím, že bude celý svůj život věnovat práci s vyloučením všeho ostatního a naplňovat tak mýtus „ideálního pracovníka“, který sice neexistuje, ale přesto je organizacemi vyhledáván. Dale (2020) také uvádí, že pokud zaměstnanec podá žádost o určitou flexibilní formu práce, pak by jí neměl zdůvodňovat, ale samotné parametry vhodnosti například práce na dálku by měly vycházet ze zásad (nikoliv z hierarchie), které preferují výhodnost určité flexibility jak pro jednotlivce, tak pro organizaci.

## 2.4 Problémy a překážky při práci na dálku

Problémy před samotným zavedením výkonu práce na dálku či z domova mohou být opodstatněné, ale někdy i nepodložené tvrzeními samotných manažerů či organizace. Problémy se vyskytují i na straně zaměstnanců. Martoch (2014) zařazuje problémy a překážky při práci na dálku do tří oblastí:

### Počítačové a technologické problémy:

- riziko selhání internetového připojení,
- zastaralé počítačové vybavení a software,
- nefunkční hardware a software,
- nedostatečné počítačové znalosti pracovníků,
- obava o ztrátu, odcizení nebo zneužití firemních dat,
- nepřipravenost IT oddělení na připojení vlastního zařízení zaměstnanců,
- psychická závislost na chytrém telefonu.

### Problémy na straně managementu:

- nedostatečně komunikovaná očekávání a vize,
- obava o narušení firemní kultury,
- obava o zajištění efektivní komunikace,
- chybějící fyzický kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem,
- nízká ochota managementu a zaměstnanců se přizpůsobit,
- neznalost talentu a silných stránek pracovníků,
- nedůvěra v pracovní výkon zaměstnance a chybějící přehled o výsledcích,
- preferování pracovníků v kanceláři na úkor vzdálených,
- nedostatečně nastavený systém odměňování kvalitní práce,
- problémy s předáváním podepsaných dokumentů a fyzických předmětů,
- neznalost specifických úprav zákoníku práce,
- nedostatek informací o domácích podmínkách pracovníků.

**Problémy na straně podřízených:**

- nedostatek motivace k práci a odkládání pracovních úkolů,
- příliš dlouhá pracovní doba a přehlčení úkoly,
- zvýšené náklady na provoz domácnosti,
- chybějící osobní kontakt s kolegy a pocit osamělosti v izolovaném prostředí,
- pocit nedůvěry v dostatečný výkon zaměstnance ze strany vedoucího a obavy o povýšení, zvýšení mzdy nebo prémie,
- neschopnost oddělit osobní a pracovní život,
- nepořádek a neupravenost,
- nedostatek prostoru na práci,
- nepochopení rodiny.

**2.5 Výhody a nevýhody práce na dálku z pohledu zaměstnavatele**

Nejen malé a střední podniky, ale i velké podniky se zamýšlejí nad zavedením práce na dálku, neboť rozvíjející se trend této flexibilní formy práce stále více potvrzuje, že výhody převažují nevýhody plynoucí z tohoto modelu. Jedná se o určitou volbu v situaci, kdy společnost potřebuje zefektivnit výsledky své práce (Rosulek, 2015). Pokud jsou dobře nastaveny vnitropodnikové procesy, komunikace a nástroje pro práci na dálku, pak může zaměstnavatel získat mnoho výhod. Autoři, zabývající se problematikou práce na dálku, shodně uvádějí tyto nejčastější podstatné výhody plynoucí z jejího zavedení (Martoch, 2012, Heikenwälder, 2014, Rosulek, 2015, Surý, 2012, Sochorová a kol, 2013):

- zvýšení produktivity práce a tím často i zvýšení spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, což do jisté míry souvisí se snížením rušivých vlivů (např. telefonními hovory jiných kolegů) a lepším a jednoznačným zadáváním úkolů při současném snížení času věnovaného řízení pracovníků, spokojení zaměstnanci mají více nadšení a energie (Dale, 2020),
- snížení absence zaměstnanců, neboť si sám zaměstnanec rozvrhuje pracovní dobu v souladu s požadavky firmy v příp. menšího nachlazení či péči o rodinného příslušníka, návštěvy lékaře apod., Paul (2020) také poukazuje na snížení nemocnosti u zaměstnanců,

- snížení fluktuace zaměstnanců, neboť flexibilní forma práce na dálku umožňuje udržet si stávající pracovníky v případě, kdy se stěhuje do jiného vzdáleného místa a zvýšené spokojenosti zaměstnanců,
- snížení nákladů – úspora nákladů za pronájem budov a kanceláří, vybavení a za provoz budov (teplo, elektřina, voda, úklid), snížení cestovních nákladů, snížení nákladů na provoz vozového parku, na komunikaci apod.,
- snížení dopadů živelných katastrof na fungování organizace - např. v podobě záplav či sněhových kalamit, které nemusí mít žádný vliv na pracovníka pracujícího z domova,
- přilákat talenty ze vzdálenějších míst, poskytuje možnost uplatnění pracovníků se zdravotním postižením, či umožňuje zapojení pracovníků odcházejících do důchodu bez nutnosti sjednávat zkrácené pracovní úvazky,
- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců – flexibilnější forma práce ztraktivňuje pracovní pozici a umožňuje tak harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnance, což upřednostňuje zejména generace Y,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- možnost pracovat odkudkoliv,
- zvýšení konkurenceschopnosti a ztraktivnění zaměstnavatele, lépe přitáhne talenty a kvalifikované zaměstnance a přispívá tak k posílení své značky,
- v rámci snížení fluktuace zaměstnanců se snižují i náklady vynaložené na získávání nových zaměstnanců (čas investovaný při náboru a související administrativa, odložený přínos z produktivity u nového člena týmu) (Paul, 2020),
- pozitivní ekologické dopady vlivem snížení emisí vznikajících při dopravě, což podporuje chování společensky odpovědné firmy a další.

Martoch (2012) uvádí, že výše uvedené finanční i nefinanční přínosy v podobě vyšších či nižších úspor závisí na výchozí situaci konkrétní organizace.

Jako každý jiný zavedený systém práce má práce na dálku i svá omezení a nehodí se pro každou profesi. Tyto nevýhody a omezení lze vyjádřit jako dodatečné náklady a obavy:

**Náklady na zavedení práce na dálku:**

- pořízení hardwarového vybavení (notebook, sluchátka, mikrofon, mobil apod.) a software,
- náklady na školení,
- náklady na nastavení nových interních politik a procesů, zajištění a úpravy interních směrnic a postupů (časově náročné), nastavení zadávání úkolů a jejich kontroly, řízení pracovníků, vykazování pracovní doby, podmínky využívání firemního vybavení a stanovení pravidel komunikace atd.,
- technologická omezení – nastavení interních informačních systémů a dat pro přístup zvenčí při současném zachování bezpečnosti a integrity (Martoch, 2012).

Heikenwälder (2014), Sochorová a kol (2013), Martoch (2012 a 2014) a další autoři nejčastěji uvádějí tyto nevýhody:

**Obavy a nevýhody plynoucí ze zavedení práce na dálku:**

- nedůvěra managementu v systém práce na dálku související s vnímáním práce na dálku jako naprostá ztráta kontroly nad pracovníky a nad možností je řídit, preferování pracovníků v kanceláři,
- nedostatečné informace o domácích podmínkách pracovníků,
- omezená možnost kontroly a obava z neefektivní komunikace,
- nedostatek důvěry k pracovníkům vykonávající práci na dálku, chybějící monitoring a reporting s minimální přidanou administrativní a časovou zátěží při jejich zaznamenávání,
- absence sociálního kontaktu s kolegy, nedostatečná zpětná vazba, obavy o narušení firemní kultury,
- bezpečnostní rizika související s obavou ze ztráty dat a úniku citlivých informací,
- nedostatečně objasněná očekávání a vize, nízká ochota zaměstnanců se přizpůsobit.

**2.6 Výhody a nevýhody práce na dálku z pohledu zaměstnance**

Také zaměstnanec s výkonem práce z domova či na dálku získává určité výhody a přínosy, které jsou pro něj určitou motivací. Z daného systému práce plynou pro zaměstnance také



nevýhody a určité obavy. Níže je uveden stručný výčet těch nejpodstatnějších výhod a nevýhod, které uvádí Martoch (2012), Heikenwälder (2014), Sochorová a kol. (2013):

**Výhody a přínosy:**

- snížení nákladů na dopravu a úspora času při dojíždění do zaměstnání (jízdenky, pohonné hmoty, servis a pojištění vozidla, parkování),
- snížení nákladů na stravování v kanceláři, na pracovní oblečení,
- lepší uspořádání pracovního a osobního života, získání více času pro práci, sebevzdělávání či na své volnočasové aktivity nebo na své blízké,
- zvýšení produktivity (individuální rozvržení pracovní doby, méně rušivých vlivů),
- vyšší uspokojení z práce, vyšší míra odpovědnosti a samostatnosti, vyšší projev důvěry v pracovní výkon zaměstnance od zaměstnavatele,
- dostupnost práce odkudkoliv, ochota k občasným společným schůzkám i na větší vzdálenosti,
- dostupnost práce pro lidi se zdravotním omezením,
- udržení si práce v případě proměnlivých životních situací (stěhování, péče o dítě).

**Náklady související s výkonem práce na dálku:**

- zvýšené náklady na provoz domácnosti (energie, osvětlení, voda, internet, vybavení domácí kanceláře), Paul (2020) také zdůrazňuje ergonomii domácího pracoviště – pracovní stůl, židli, osvětlení a potřebné technologické vybavení.

**Nevýhody a obavy při zavedení práce na dálku:**

- nedostatečná motivace, odsouvání pracovních úkolů, ztráta pracovních návyků,
- příliš dlouhá pracovní doba, přehlacení úkoly, obava ze vzniku nedůvěry v dostatečný výkon zaměstnance ze strany nadřízeného,
- nedostatečný kontakt s kolegy, pocit izolace, obavy o snížení možnosti kariérního růstu,
- neschopnost oddělit pracovní a osobní život může vést k frustraci pracovníka při nedostatečném odpočinku,

- nevhodné domácí zázemí pro výkon práce (malé prostory, nedostatek klidu na práci, nepochopení rodiny apod.),
- zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy/platu nebo náhradní volno za práci přesčas, za práci ve svátek apod. (Dandová, 2021).

Výše uvedený výčet výhod a nevýhod není zcela úplný a záleží na výchozím stavu firemních procesů, firemní kultury v době implementace práce na dálku v konkrétní organizaci.

### **Obavy při zavedení práce na dálku a jejich zmírnění či odstranění**

Martoch (2012) doporučuje řešit zmírnění nebo odstranění obav vyskytujících se na straně vedoucích zaměstnanců i samotného zaměstnance vzájemnou komunikací a vzájemným objasňováním. Tento přístup považuje za rychlé a nejlepší řešení. Je nutné pojmenovat vzniklé obavy, prodiskutovat očekávání obou stran a nastavit jasná pravidla a kontrolní mechanismy. Upozorňuje, že se jedná spíše o proces komunikace, který je třeba stále sledovat a zlepšovat než o jednorázovou záležitost. Proto je nutné, aby vedoucí zaměstnanec věnoval čas pravidelným konzultacím této problematiky a výsledky pravidelně vyhodnocoval. Dale (2020) uvádí obavu zaměstnavatele v podobě vytvoření precedentu. Zde má na mysli, že pokud manažer souhlasí s jediným flexibilním požadavkem od jednoho zaměstnance, pak jej to nějakým způsobem zaváže k souhlasu se všemi následujícími požadavky a dojde k otevření flexibilních stavidel. Tato obava vychází z nedostatečného objasňování a předcházení tak stížnostem nebo snížené morálce. Na nové požadavky k flexibilním formám práce je vhodné spíše nahlížet jako na nové příležitosti k zapojení a motivaci stávajících zaměstnanců. Heikenwälder (2014) zmiňuje i možné obavy z nedůvěry a diskriminace od pracovníků pracujících z kanceláře zaměstnavatele. Doporučuje proškolit dostatečně všechny zaměstnance a objasnit že práce na dálku je stejně významná a hodnotná jako práce z kanceláře. Dále doporučuje zajistit pomocí dobře fungujících interních komunikačních procesů reálnou komunikaci vzdálených pracovníků s ostatními zaměstnanci a podpořit tak vzájemnou důvěru. Také považuje za nutné nastavit a podporovat pravidelné setkávání všech zaměstnanců a zmírnit či odstranit obavy z izolace u vzdálených pracovníků. Upozorňuje také na případný vznik omezeného přístupu ke školení u vzdálených pracovníků. Kromě školení poskytovaného jen v osobní přítomnosti pracovníka na pracovišti zaměstnavatele je nutné zajistit vzdělávání prostřednictvím e-learningových kurzů, možnost shlédnout záznamy ze školení, získání elektronických materiálů apod.

## 2.7 Firemní kultura, řízení a odměňování při práci na dálku, motivace zaměstnanců

### 2.7.1 Flexibilní firemní kultura

Studená (2020) ve svém článku objasňuje tento pojem jako firemní kulturu, která umí pracovat s flexibilními nástroji práce a využívat je efektivně. K flexibilním nástrojům řadí flexibilitu místa (např. práce na dálku), flexibilitu času (např. pružná pracovní doba), flexibilitu množství práce (např. sdílené pozice) a flexibilitu formy práce (např. HPP, DPP). Flexibilní firemní kultura plně využívá dostupné technologie, stojí na hodnocení výkonu podle výsledku a dává lidem efektivní možnosti volby. Zavedení flexibilní kultury vyžaduje kompletní změnu stylu práce. Také Fried a Hansson (2014) uvádí, že s nástupem flexibilního přístupu k práci je třeba „*přestat řídit židle*“ a začít vést a kontrolovat práci za účelem dosažení vytyčeného cíle a požadovaných výsledků. Umět se tedy vypořádat i s překážkami a mít velmi dobrou představu o činnosti svého týmu. Zavedení flexibilní kultury vyžaduje i změnu firemního myšlení a řízení, založeného na kontrole, na prostředí založeném na důvěře a hodnotách jako je svoboda, respekt a odpovědnost každého jednotlivce. Uvedené hodnoty je třeba prosazovat a rozvíjet (Studená, 2020).

### 2.7.2 Řízení a vedení při práci na dálku

Styl řízení/styl vedení je pojem, který vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Zřejmě nejfrekventovanější klasifikaci stylů řízení vypracoval Rensis Likert (Model 4S):

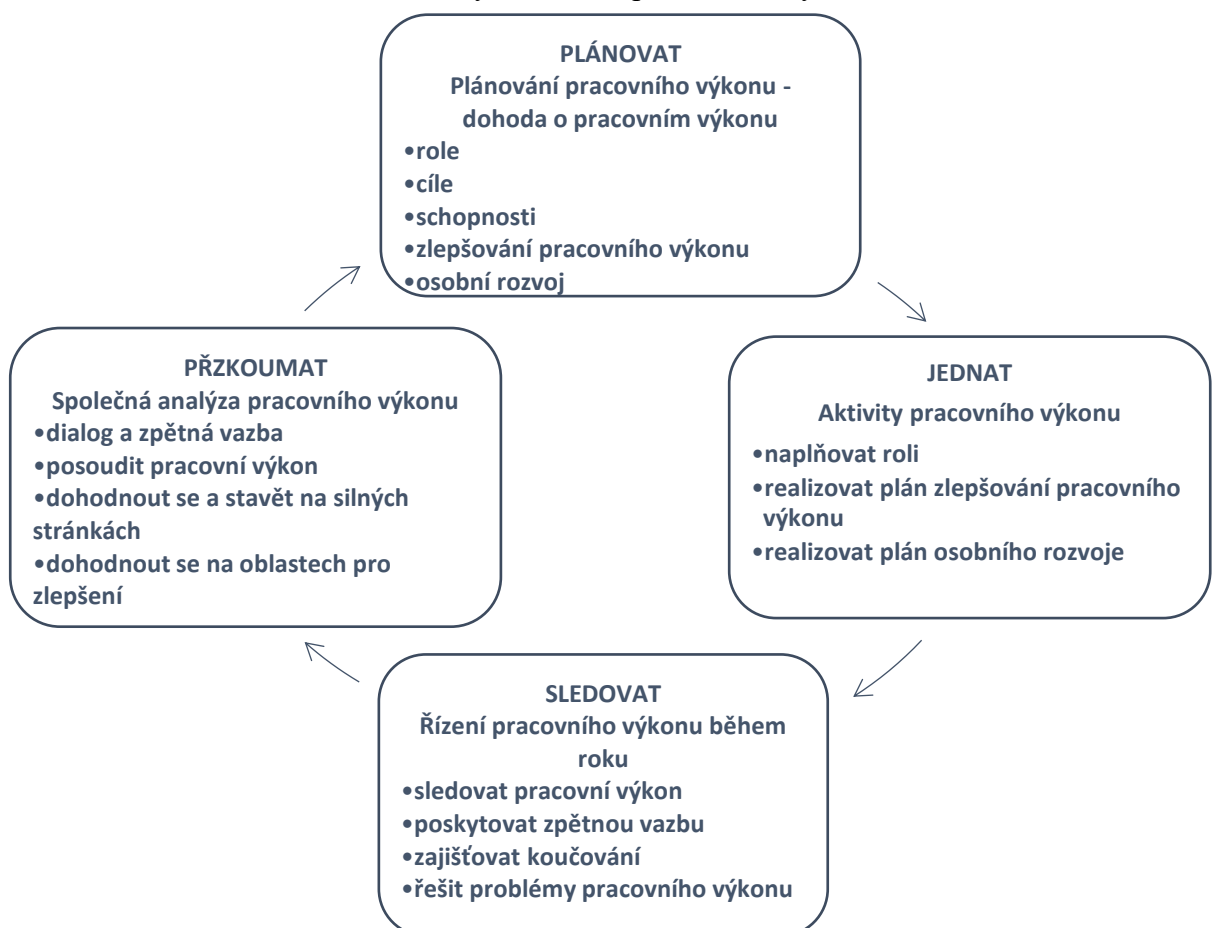
- exploativně autoritativní styl – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer,
- benevolentní autoritativní styl – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer,
- konzultativní styl – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci,
- participativní styl – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově.

Každý manažer používá na základě své osobnosti, zkušeností, svého manažerského vzdělání a dalších okolností (např. charakter organizace, počet podřízených, úroveň vzdělání

pracovníků) určitý styl řízení či vedení svých pracovníků. Styl řízení manažerů v konkrétní organizaci může být rovněž ovlivněn firemní kulturou a ovlivňuje klima na pracovišti. Nelze jednoznačně určit, který ze stylů vedení je nejvhodnější, protože pro každý typ organizace nebo situaci, ve které se organizace nachází, je vhodný jiný styl (Managementmania, 2016)

Řízení pracovního výkonu je přirozený proces řízení, který má svůj cyklus. Jedná se o systematický proces zlepšování výkonu organizace cestou zlepšování výkonu jednotlivců a týmu. Proces řízení se skládá z fází plánování, jednání, sledování a přezkoumání. (Armstrong a Taylor, 2015). U online řízení pracovního výkonu je usilováno o omezení papírování a zjednodušení celého procesu řízení pracovního výkonu. Se vzdálenými pracovníky jsou uzavírány dohody o pracovním výkonu, jsou sledovány pokroky v porovnání s plány nebo je prováděno vícezdrojové hodnocení (Armstrong, 2011).

Obrázek 4 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015, převzato

Pro úspěšné řízení vzdálených pracovníků je důležitá práce s jejich motivací a odměňováním. Martoch (2014) uvádí, že pokud není úkol definován s jasným výsledkem a ten není možné efektivně měřit, pak nefunguje vztah mezi výsledkem a odměnou bez ohledu na místo výkonu práce. Úkolem manažera je vést a kontrolovat práci, což vyžaduje znalost práce svěřeného týmu a znát základy problematik, kterým se zaměstnanci věnují (Fried a Hansson, 2014). Je tedy nutné řídit pracovní výkon, který v sobě obsahuje postupy a procesy (Armstrong, 2011). Řízení vzdálených pracovníků je možné i díky rozvoji nových technologií, které jsou využívány i při virtuálním řízení. Evangelu a Grundel (2011) uvádí, že virtuální řízení je vynuceno tlakem na konkurenceschopnost a na snížení nákladů a přináší časové úspory. Tento způsob řízení, vedení, motivace a kontroly vyžaduje odlišný manažerský přístup, než jaký je uplatňován v konvenčním managementu. Při řízení vzdálených pracovníků bude nutné, aby si manažeři osvojili nové pokročilé způsoby komunikace a motivace práce na dálku. Úspěšné řízení vzdálených pracovníků shrnuje Martoch (2012) do několika pravidel:

- přijímat vhodné pracovníky, kteří jsou samostatní, komunikativní a asertivní,
- podporovat talent a silné stránky – zaměstnanci při vzájemné znalosti svých slabých a silných stránek se mohou lépe doplňovat,
- nastavit správná očekávání – každý zaměstnanec ví, co se od něj očekává, zná termíny, sdílí pracovní informace,
- komunikovat efektivně – zaměstnanci musí mít k dispozici potřebné komunikační nástroje a umět je efektivně používat (e-mail, chat, sdílené plochy, videokonference apod.),
- důvěřovat a nekontrolovat každý krok – je třeba dohodnout termíny a postup dosažení cílů ponechat na zaměstnancích,
- Odměňovat kvalitní práci – je nutné zajistit stejná kritéria odměňování výkonnosti a možnosti rozvoje kariéry jako všichni ostatní.
- zahrnout vzdálené pracovníky do firemní kultury – zvat vzdálené pracovníky na firemní akce, dát jim najevo, že jsou součástí týmu a předcházet tak vzniku pocitu izolace u vzdálených pracovníků,
- maximálně využívat dostupný software a hardware – pomocí vhodně zvolených nástrojů dojde k výraznému zefektivnění práce celého týmu.

### **Vykazování pracovního výkonu**

Náplní manažera není hlídat vzdálené pracovníky, protože na ně nevidí. Manažer musí rozumět tomu, proč může např. dojít ke zpoždění. Musí umět operativně řešit vzniklé nepříjemné situace, problémy a další činnosti, svým jednáním zamezí vzniku obtíží a překážek a zajistí plynulý tok práce s dosažením požadovaných cílů. Pak není důležité, kdy a kde je práce vykonávána, neboť to dosažený výsledek nijak neovlivní. S tím úzce souvisí i výkazy práce (Fried a Hansson, 2014).

Vykazování pracovního výkonu či jeho hodnocení pomocí snímku pracovního dne je oboustranně výhodné jak pro vedoucího (jako zástupce zaměstnavatele), tak pro zaměstnance. Jedná se zpravidla o online nástroje, které umožňují na dálku oběma stranám trvale udržovat přehled o vykonané práci a tím podporovat vzájemnou důvěru. Současně se jedná o možnost pravidelně kontrolovat (příp. i automaticky v reálném čase) zvládnuté úkoly dle předem dohodnutých zodpovědností. (Martoch, 2014).

#### **Výhody pro vedoucího:**

- má přehled o konkrétních činnostech a výsledcích podřízeného zaměstnance,
- umí tyto činnosti měřit,
- vidí stav rozpracovaných jednotlivých úkolů, respektive očekávané termíny dokončení,
- získává důvěru v zaměstnance,
- může vhodně rozdělovat úkoly mezi více podřízených na základě jejich reálného časového vytížení,
- má k dispozici přesná data pro časové i finanční oceňování zakázek apod.

#### **Výhody pro zaměstnance:**

- vede si evidenci úkolů a termínů a nemůže tak nic opomenout,
- má výborný přehled o své současné, minulé i budoucí práci,
- odstraňuje se či zmírňuje pocit přetížení nebo tlaku, že málo pracuje,
- má k dispozici jasné argumenty o svých výsledcích a časovém vytížení pro svého vedoucího.

Pro fungování vykazování pomocí výkazů práce či snímku pracovního dne je důležité a zásadní uvědomění na obou stranách, co je smyslem a cílem tohoto způsobu vykazování práce a co naopak určitě tímto cílem není.

Způsob sledování pracovního výkonu závisí také na typu pracovní činnosti. Pracovní činnosti, které probíhají v reálném čase a reagují na poptávku okamžitou akcí, se de facto kontrolují samy tím, že jsou nebo nejsou v daném okamžiku vykonané. Oproti tomu u pracovních činností, které vyžadují naplánování a mají být splněny k určenému termínu je nutné sledovat a měřit postup, vývoj, správný směr a jiné parametry nejen pro sledování pracovního výkonu jednotlivců, ale i jako nástroj sdílení je dobré také vzájemně monitorovat postup plnění úkolů v celém týmu (Grafton recruitment, 2021).

Armstrong (2011) považuje za důležité při řízení pracovního výkonu dosáhnout toho, aby samotná administrativa související se zaznamenáváním pracovního výkonu a jeho kontrolováním byla natolik osvojena všemi účastníky procesu, aby nevznikala další zbytečná administrativní zátěž a tito účastníci procesu uznali, že se jedná o efektivní proces řízení, z něhož mají všichni prospěch. Armstrong (2011) i Martoch (2012) doporučují pro usnadnění provádění záznamů a evidenci výsledků využívat počítačový software, který omezí papírování a zjednoduší celý proces řízení ve vazbě na odměňování.

### 2.7.3 Odměňování při práci na dálku

K formám finančního neboli hmotného odměňování patří základní mzdy/plat, odměny založené na osobních schopnostech, výkonové odměny a zaměstnanecké výhody. Forma odměňování je závislá na práci, kterou zaměstnanec vykonává a cílech organizace (Urban, 2017). Nejčastěji se používá odměňování zaměstnanců podle přínosu, kdy se hodnotí jednak úroveň jejich výsledků a jednak i úroveň jejich schopností (Armstrong a Taylor, 2015).

Martoch (2014) uvádí tyto typy odměňování u pracovníků s výkonem práce na dálku:

**Odměňování podle odpracovaných hodin** je nejčastěji užívaná forma zejména tam, kde nelze z podstaty práce normovat pracovní výkon či zaměstnanec pracuje na více projektech současně. Tento systém může napomoci oddělit pracovní a osobní život z pohledu využití pracovního času k samotnému výkonu práce a v pracovním čase neřešit nepracovní záležitosti. Je nezbytné nastavit řízení výkonu tak, aby obě strany jak vedoucí, tak i vzdálený pracovník měly jasně definovány úkoly, cíle, pravidla včetně kontroly jejich plnění prostřednictvím úkolovníků nebo výkazu práce. Armstrong (2011) upozorňuje, že je nutné řešit situace, kdy pracovník není důsledný a vznikají při plnění úkolů jakékoliv rozpory.

Cílem výkazů práce či úkolovníků není neustálý dohled nad činností vzdáleného pracovníka, má se jednat o pracovní dokumenty, které monitorují samotný výkon práce a pracovní vytiženost vzdáleného pracovníka (Martoch, 2014) a je nutné je vypisovat každý den.

**Odměňování podle výkonu** je ideální v případě, kdy manažer nemusí vykonávat přímý dohled nad pracovníkem a zajímá se pouze o výsledek a kvalitu práce v požadovaném termínu dodání. Pro manažera je tato forma výhodná s ohledem na přehled o nákladech vůči zadaným úkolům a pro pracovníka je to výhoda z hlediska příjmů, kdy není stanoven horní limit. Pokud jsou vykonávány činnosti, které nelze výkonově odměňovat doporučuje se kombinace s hodinovou sazbou či stanovení paušální částky s jasně specifikovanou odpovědností včetně jejich rozsahu. Výkonnostní odměňování může být stanoveno několika způsoby: pevnou částkou, procentní provizí jako podíl na zakázce či projektu, anebo paušálem za jasně stanovené a kvantifikované zodpovědnosti (Martoch, 2014)

Současná pandemická situace vytváří určitý tlak, kdy dochází k lepšímu využití stávajících firemních nástrojů a vznikají další vhodné nástroje na zaznamenávání pracovního výkonu ve vazbě k dalším záznamům např. ke konkrétním úkolům, docházce např. Microsoft Office 365, Google Apps (Martoch, 2014), timesheet od firmy Lamael a další. V souvislosti s dosahováním požadovaných pracovních výsledků pak mohou být záznamy i automatizovaně zasílány druhé straně hned po dokončení přiděleného úkolu. Procesy však vyžadují implementaci softwarových nástrojů zajišťujících monitorování a reportování stavu úkolů, např. Jira, Trello, Asana, Basecamp (Vlach, 2020). Důvodem zavádění digitální automatizace je neustálý tlak na zvyšování produktivity a efektivity firem, na optimalizaci procesů, snižování plýtvání časem, penězi i energií účastníků (Trégllová, 2021).

#### **2.7.4 Motivace zaměstnanců při práci na dálku**

Pracovní motivaci zaměstnanců je třeba vnímat jako psychologický proces, který podmiňuje, energetizuje a udržuje aktivitu člověka ve vztahu k práci, úkolu či projektu. Míra motivace zaměstnanců je odrazem jejich pracovní spokojenosti a ochoty využít svých znalostí a schopností ve prospěch zaměstnavatele (Kubátová a Kukulková, 2013). Správné používání motivačních nástrojů, finančních i nefinančních, pozitivních i negativních je jedním z důležitých úkolů manažerů (Urban, 2017).

Na pracovní motivaci lze nahlížet z různých hledisek, zpravidla se však jedná o uspokojení potřeb zaměstnance v zájmu dosažení cílů organizace. Z hlediska procesního náhledu na motivaci lze hovořit o vnějších a vnitřních faktorech motivace (Urban, 2017). K vnějším



faktorům motivace patří povýšení, další finanční odměna, pochvala, uznání a osobní či odborná prestiž, která souvisí s prací či místem zaměstnance. Tato vnější forma motivace nemá dlouhodobou udržitelnost v souladu se sledovanými cíli organizace, neboť lidé často vykonávají práci bez jakéhokoliv vnitřního zájmu na základě příkazu nadřízeného, přičemž se lpí na kázni a disciplíně, různých formách kontroly, postihů a trestů (Martoch, 2012). K vnitřním faktorům pracovní motivace Urban (2017) uvádí samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam a smysl z vykonávané práce. Pracovník má uspokojovány své potřeby již při výkonu práce, což zvyšuje jeho celkovou spokojenost. Podporovat vnitřní motivaci u zaměstnanců lze střídáním různých úkolů, zdůrazňováním zajímavosti jejich práce a získávání nových schopností, zvyšování samostatnosti, odpovědnosti a poskytování častější zpětné vazby upozorňující na dosažené výsledky.

Vnitřní motivace je i jedním z důležitých faktorů fungování práce na dálku. Tento flexibilní způsob práce poskytuje určitou svobodu v práci, kterou vyhledává nastupující generace Y. Tato generace klade velký důraz na osobní uplatnění, ale odmítá kvůli tomu obětovat osobní život, vyhledává flexibilní způsob práce, v komunikaci využívá různé moderní technologie a je otevřená novým myšlenkám (Martoch, 2012).

Motivace vzdálených pracovníků vychází z výhod plynoucích z práce na dálku. Většina autorů (Martoch, 2014, Heikenwälder, 2014) se shodnou na těchto výhodách:

- více času na rodinu a své zájmy,
- nižší náklady na cestování a ošacení,
- zajištění péče o děti/nemohoucího člena rodiny,
- práce i na mateřské či rodičovské dovolené,
- větší klid na práci,
- bez nutnosti se stěhovat za prací,
- vyšší příjem za práci v lokalitě s vyšší mzdou,
- příležitost organizovat si svůj pracovní a soukromý čas.

Tyto přínosy mají pro vzdáleného pracovníka pozitivní motivační efekt a je důležité je jasně definovat z důvodu uvědomění si jejich reálnosti. Minimálně jednou za rok doporučuje Martoch (2014) přehodnocení těchto přínosů pro pracovníka vzhledem k proměnlivým pracovním i životním fázím vzdáleného pracovníka.

## 2.8 Komunikace při práci na dálku, technologie

Dobře fungující komunikace pro práci na dálku je zásadní. Lze si pod tím představit přístup ke správným informacím v potřebném čase, nebo funkční technické komunikační prostředky (telefon, e-mail) a dostatečný přísun informací. Evangelu, Grundel (2011) považují za zásadní nastavení komunikace manažerem tak, aby členové týmu poskytovali dostatečné a užitečné informace ostatním. Nastavená komunikační pravidla mají komunikaci usnadňovat a stimulovat, nikoliv omezovat tým v komunikaci. Pro komunikaci je třeba definovat, jaké komunikační prostředky jsou vhodné pro obsah komunikace a pro členy týmu, a tím předcházet komunikačním bariérám a nedorozumění mezi jednotlivými pracovníky v týmu.

Novotná (2020) rozlišuje komunikaci na synchronní komunikaci, kdy se jedná o bezprostřední hovor všech zúčastněných a asynchronní komunikaci, při níž mohou být mezi reakcemi prodlevy. Ke každému typu komunikace pak doporučuje konkrétní nástroje komunikace: asynchronními komunikačními nástroji jsou e-mail, project a task manager, sdílený disk apod. Synchronní komunikace probíhá při osobním setkání, videokonferencích nebo telefonicky. V korporátním prostředí nebo ve firmách, kde se používají služby od Microsoftu, se často používá MS Teams. Tento nástroj je komplexní a je propojen s dalšími aplikacemi od Microsoftu. Chat a instant messaging – WhatsApp, Messenger, Slack apod. jsou komunikační nástroje, které jsou na pomezí mezi asynchronní a synchronní komunikací.

Doporučení pro komunikaci při práci na dálku shrnuje Novotná (2020):

- lepší plánování a práce s časem s využitím zapisování poznámek do kalendáře,
- v týmu/firmě domluvit časové okno, kdy budou všichni online a zmírnit tak tlak a stres, využít dohodnutý čas na sdílení informací pomocí komunikačních nástrojů či možnost porad,
- zjednodušit komunikaci, tzn. dle obsahu volit vhodný komunikační kanál, kdy kritériem je nutnost reakční rychlosti či odpovědi:
  - 1) sdělování faktů, přeposlání podkladů, které je třeba vzít jen na vědomí – asynchronní komunikace,

2) položený dotaz bez nutnosti okamžité reakce – asynchronní nástroje komunikace např. e-mail, komentáře a připomínky v nástroji pro projektové řízení, komentář ve sdíleném souboru apod.,

3) položený dotaz s nutností okamžité reakce řešení – synchronní nástroje (telefon, osobní kontakt, zvolit dohodnutý kanál pro rychlé zprávy a chat,

- minimalizovat e-maily a využívat další komunikační nástroje,
- automatizace komunikace – využít sdílené kalendáře pro sjednání termínu schůzky, využít filtry a pravidla v e-mailovém klientovi a posílat opakující se e-maily automaticky, využívat text expandér (pomocí zvolené klávesové zkratky se načte požadovaný text) a zprávy, které jsou často v komunikaci využívány,
- zrychlit komunikaci s využitím audio zpráv,
- dohodnout pravidla komunikace – komunikační kanály, délku reakce interně i externě, online dobu pro synchronní komunikaci a způsob komunikace; cílem dohody o pravidlech v komunikaci má být respekt k práci a času druhých i vlastní a dohodnutá nastavení mají usnadňovat práci všem.

Základem komunikace je mluvit s lidmi, zajímat se o to, co potřebují a vymyslet pak společně, jak toho dosáhnout. Rovněž je třeba vnést lidem do práce více dynamiky (změna pracovní náplně, rotace na pozicích, tematické sprinty, společné desetiminutovky na protažení apod.)

Moderní komunikační technologie napomáhají k lepší, a hlavně rychlejší a levnější komunikaci, ale osobní komunikaci zcela nenahradí (Evangelu a Grundel, 2011).

Paul (2020) uvádí několik typů k virtuální komunikaci s ostatními účastníky:

- zvolit vhodné a pohodlné oblekání, pro videohovory i formálnější oblekání, které působí profesionálně,
- včasná účast na sjednaných schůzkách online a pokud nemluvíte, pak je vhodné si mikrofon ztlumit z důvodu nadbytečného rušení,
- při online schůzkách doporučuje neprovádět multitasking a věnovat se naplno dané schůzce.

### Nástroje pro předávání dokumentů

Pro efektivní předávání dokumentů je doporučováno využívat nikoliv e-maily, ale cloudová uložení pro sdílenou správu dokumentů. Jedná se o jednoduchý nástroj s přístupem k dokumentům odkudkoliv, kde je k dispozici internet. Na jednom dokumentu může v reálném čase pracovat více lidí, vkládat průběžné komentáře až do jeho finální podoby. Jednoduchým cloudovým nástrojem je např. SharePoint, Dropbox, Microsoft OneDrive i Microsoft Teams a další (OFFICE to go, 2020).

## 2.9 Vzdělávání zaměstnanců

Martoch (2012) zmiňuje, že trvalé nepřetržité vzdělávání zaměstnanců je jednou z podmínek úspěchu a zvýšení produktivity podniku. Pro vzdělávání na dálku uvádí tyto nástroje a software:

- tradiční e-learning,
- webináře – online semináře,
- videokonference,
- video vzdělávání,
- komunitní sítě (vnitrofiremní komunitní sítě, např. Facebook, LinkedIn apod.),
- počítačové hry včetně virtuální reality (strategické, taktické, logické apod.),
- vyhledávání informací ve vyhledávačích,
- diskusní fóra,
- online encyklopedie ve formě Wikipedie,
- online překladače pro práci s cizojazyčným textem.

Vzdělávání zaměstnanců na dálku má tedy řadu podob a nelze zde vnímat, že se jedná pouze o vzdělávání formou online. Vzdělávání může mít podobu mentora na telefonu či využití jiné komunikační technologie s mentorem, může mít podobu knihy či audioknihy vztahující se obsahem k potřebné problematice, a to vše nejlépe v kombinaci těchto metod. Kromě e-learningových kurzů je jistě nenahraditelné si věci prakticky vyzkoušet v rámci výcviku s lidmi tváří v tvář. Na vzdělávání zaměstnanců, bez ohledu na jejich sjednané místo výkonu práce, se podílí nejen zaměstnanci HR, ale také manažer, který má zaměstnance inspirovat a vytvářet jim příležitosti ke vzdělávání, pokud mají o vzdělávání zájem. Stejně tak

se mohou zaměstnanci vzájemně informovat a doporučovat vhodné kurzy na základě svých vlastních zkušeností. Veškeré vzdělávání zaměstnanců by mělo být realizováno s pozitivním dopadem na práci s cílem využívat nově nabyté poznatky při práci a zvýšit tak spokojenost se změnou. U všech zaměstnanců je tedy nutné nastavit jejich rozvoj a vzdělávání, vhodně zaměstnance motivovat k používání nových znalostí, návyků a pracovat i s jeho okolím. To je úkol pro manažera, který by pak měl sledovat pokroky zaměstnance a oceňovat je (Hořáková, 2021).

## 2.10 Postup zavedení práce na dálku

Zavádění flexibilních forem práce bylo dříve realizováno především v dobách ekonomické recese jen za účelem dosažení úspor. V rámci zeštíhlování organizace mělo vést ke zvýšení produktivity práce s nižším počtem zaměstnanců. V současné době management v řadě organizací dochází ke zjištění, že mohou být efektivní i v době hospodářského růstu a zavedením opatření související s flexibilitou práce mohou vylepšit své hospodářské výsledky (Václavková, 2011). Zavedení práce na dálku je třeba vnímat jako projekt, neboť v každé organizaci budou určitá specifika, kterým bude třeba tento postup zavedení přizpůsobit. Zavedení práce na dálku splňuje kritéria projektu, tzn. že je jedinečný, vymezený, je realizován týmem, adekvátně složitý a s určitou mírou rizika.

Doležal a Krátký (2017) rozlišují čtyři fáze řízení projektu:

1. Zahájení projektu
2. Příprava a plánování řízení projektu
3. Realizace projektu
4. Ukončení projektu

V rámci předprojektové přípravy je třeba definovat zadání projektu a rozhodnout vedením společnosti, zda bude spuštěn. (Doležal, Krátký, 2017).

### **Předprojektová příprava**

V rámci předprojektové přípravy budoucí realizační tým zajistí seznámení zaměstnanců s důvody, dopady a přínosy plynoucích ze zavedení flexibilní formy práce pro firmu a její zaměstnance a také průzkum jejich názorů. Tímto přístupem se předejde nedorozumění plynoucích z nedostatečného pochopení záměru společnosti (Heikenwälder, 2014).

Po ujasnění představy a nalezení realizovatelné varianty je předpokladem úspěchu objasnit zaměstnancům důvody vedoucí k zavedení práce na dálku, jaký je očekáván přínos a jaké kroky budou provedeny za účelem implementace práce na dálku. Informace je třeba předávat srozumitelně, neboť informovaný zaměstnanec je ochotnější ke změně a dokáže si představit reálná očekávání. Formou diskuse a argumentační strategie je možné přesvědčit zaměstnance i management o přínosech projektu (Martoch, 2012).

V rámci studie proveditelnosti doporučuje Heikenwälder (2014) vymezit počty zaměstnanců a jejich pracovní náplně, a to včetně míry výkonu práce v režimu na dálku, a získat tak představu o využitelnosti flexibilní formy práce ve firmě. V rámci studie proveditelnosti je třeba provést kalkulaci nákladů a přínosů implementace. Jedná se např. o vstupní náklady na pořízení potřebného technického vybavení, školení zaměstnanců, snížení cestovních nákladů či nákladů za energie. K přínosům patří např. zvýšení produktivity, zvýšení kvality, snížení stresu u zaměstnanců apod.

### **1. Zahájení projektu**

Na základě zjištěných dat doporučuje Martoch (2012) vyhledat vhodné řešení, které odpovídá potřebám a cílům organizace. Řešení by mělo zahrnovat i typ a rozsah flexibility, který bude vhodný a využitelný v dané organizaci (Václavková, 2011). Po definování cílů, které HR společně s managementem chtějí dosáhnout a požadovaných dopadů do firemní strategie doporučuje Václavková (2011) stanovit garanta projektu, který bude nést odpovědnost při jeho realizaci. Dále pak projektový tým, jehož členům budou rozděleny kompetence a určené odpovědnosti při realizaci a zavádění nových opatření. Projektový tým mohou tvořit linioví manažeři i zástupci z řad zaměstnanců a měli by svým vnitřním přesvědčením prosazovat vizi a cíle projektu. Na realizaci projektu by měly být alokovány finanční i materiální zdroje (Dandová, Kubálková, Sokačová, 2013).

### **2. Příprava a plánování řízení projektu**

V této fázi projektu je třeba určit (Doležal, Krátký a Cingl, 2013) zejména:

- co všechno bude projektem dodáno (rozpad projektu do činností),
- čas v projektu (vytvořit harmonogram projektu),
- jak bude sestaven a sledován rozpočet projektu (plán nákladů),
- jak bude zajištěno, že projektem budou uspokojeny potřeby, pro které je realizován (řízení kvality projektu),

- jak bude organizován, řízen a veden projektový tým (lidé a další zdroje v projektu),
- jak bude zajištěno, aby všichni zúčastnění na projektu měli včas potřebné informace (komunikační plán),
- jak budou identifikována, analyzována a vyhodnocována rizika projektu,
- jaká pravidla budou při nákupu externích služeb a zboží,
- jak budou řízena očekávání zainteresovaných stran,
- jak bude nastaveno řízení změn a jak bude řízena koordinace všech dílčích částí projektu.

### 3. Realizace projektu

V rámci této fáze dle rozpadu činností projektu identifikovat pracovní pozice a činnosti, které mohou být vykonávány vzdálenou formou, mají definovány svoje výstupy, lze je měřit a sledovat tak výkon vzdáleného zaměstnance (Heikenwälder, 2014).

Současně je nutné definovat kritéria představující požadavky na schopnosti zaměstnance jako je samostatnost rozhodování a řešení problémů, dobré komunikační dovednosti, ukázněnost a zodpovědnost, umí si dobře organizovat práci, má silnou vnitřní motivaci a nemá problém s omezeným sociálním kontaktem (Martoch, 2012).

Součástí řešení je i volba vhodného HW a SW nutného pro správné a efektivní fungování práce na dálku (Martoch, 2012).

Pro práci na dálku Sochorová a kol. (2013) uvádí další konkrétní opatření:

- vymezit rozsah práce konané mimo pracoviště zaměstnavatele,
- určit dobu výkonu práce, kdy musí být zaměstnanec k dispozici pro vzdálenou komunikaci,
- vymezit místo (místa) výkonu práce, kde bude zaměstnanec práci vykonávat,
- nastavit kompenzaci nákladů zaměstnance souvisejících s výkonem práce na dálku,
- smluvně zabezpečit ochranu obchodního tajemství a důvěrných informací zaměstnavatele,
- proškolit a poučit zaměstnance v souvislosti s bezpečností a ochrany zdraví při práci.

V rámci školení a vzdělávání zaměstnanců považuje Heikenwälder (2014) za klíčové seznámení s nastavenými procesy, se základy organizace práce a time-managementu, s pravidly komunikace na dálku a postupy řešení konfliktů a problémů. Podstatné je proškolení všech zaměstnanců bez ohledu na to, zda bude v režimu práce na dálku.

Před samotným spuštěním projektu (i v pilotní verzi), je nutné upravit interní předpisy a pracovní smlouvy tak, aby mohla být vykonávána práce na dálku. Je nutné stanovit jasná a transparentní pravidla a nesmí být v rozporu s platnou legislativou (Dandová, Kubálková a Sokáčová, 2013).

Martoch (2012) i Heikenwälder (2014) doporučují připravená nastavení a plánované změny ověřit před plnou implementací práce na dálku v pilotním projektu, kde dojde k ověření nastavených procesů, směrnic a politik na menší, předem vybrané skupině zaměstnanců. Současně je nutné připravit skupinu zaměstnanců, která bude poskytovat vzdáleným zaměstnancům podporu technickou i metodickou s cílem operativního jednání a řešení vzniklých situací a problémů. Velkým přínosem v pilotním projektu je i sběr zpětné vazby a následné provádění potřebných změn bez větších negativních dopadů na firmu jako celek (Václavková, 2011). V pilotní fázi dochází k vyhodnocení zvolených ukazatelů s přihlédnutím ke zpětné vazbě zaměstnanců v oblasti nákladů, přínosů a stanovení doporučení pro plnou implementaci (Heikenwälder, 2014).

Plná implementace zahrnuje postupný přechod do režimu práce na dálku u zaměstnanců splňujících stanovené podmínky pro výkon práce na dálku a současně je nutné aplikovat nové kontrolní mechanismy (Václavková, 2011).

#### **4. Ukončení projektu**

V rámci ukončení projektu dochází k vyhodnocení projektu a porovnává se plán se skutečností (Doležal, Krátký, 2017).

#### **Udržitelnost a rozvoj systému práce na dálku**

Po plném nasazení z důvodu udržitelnosti a rozvoje systému práce na dálku je nutný monitoring, průběžné vyhodnocování dosažených výstupů, a i nadále tento systém vylepšovat v zájmu potřeb a požadavků všech zúčastněných stran (Heikenwälder, 2014). Václavková (2011) doporučuje sledovat nejen statické a finanční ukazatele, ale také dopady zavedení flexibility na ukazatele výkonnosti podniku, spokojenost zaměstnanců apod.



### 3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PRÁCE NA DÁLKU V ČESKÉ REPUBLICE

V současné době je práce na dálku v českém právní řádu ustanovena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP). Dle § 317 je umožněn výkon práce kdekoliv mimo pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanec při práci na dálku vykonává sjednanou práci dle dohodnutých podmínek v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Na zaměstnance se přitom nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. Dle § 192 ZP nepřísluší zaměstnanci při práci na dálku náhrada mzdy/platu při jiných důležitých osobních překážkách v práci (např. výplata ošetřovného) (Heikenwälder, 2014). Dále mu nepřísluší mzda/plat či náhradní volno za práci přesčas či příplatek za práci ve svátek.

Zaměstnanec s výkonem práce na dálku stále vykonává závislou činnost za mzdu/plat/odměnu za práci na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele či jiném dohodnutém místě. Zaměstnavatel má vůči zaměstnancům stejné legislativní povinnosti bez ohledu na sjednané místo výkonu práce, a to na principu stejné ochrany zaměstnance pracujícího mimo pracoviště jako ostatních „klasických“ zaměstnanců (Zákon č. 262/2006 Sb.). Práce na dálku či práce z domova je založena na dobrovolnosti a nelze si ji právně vynutit. Proto často v praxi bývá uzavřená písemná dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravující podmínky flexibilního výkonu práce: jak bude zajištěno zadávání a odevzdávání práce, místo výkonu práce, pracovní náplň, množství práce, které musí odpovídat délce zákonem stanovené pracovní doby, termíny plnění úkolů, vedení evidence pracovní doby, popř. čerpání bezpečnostních přestávek, jestli dotyčný bude pracovat v noci apod. Obě smluvní strany se pak mohou dohodnout a stanovit určitou hodinu, kdy bude zaměstnanec přítomen na pracovišti nebo k dispozici na telefonu. V rámci uzavřené dohody je třeba stanovit i místo výkonu práce pro účely cestovních náhrad. Zde je třeba určit pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, ne však širěji než jedna obec. Jednou z možností je i určení pravidelného pracoviště v různé dny různě (Martoch, 2014). Zaměstnavatel dále poskytuje náhradu, na základě dohody, vnitřního předpisu zaměstnavatele v souvislosti se zajištěním stravování, vytápění, energie, osvětlení, poplatků za telefon a internet. Zaměstnanci v režimu práce na dálku rovněž mají nárok na dávky nemocenského pojištění a na náhradu mzdy/platu v případě dočasné pracovní neschopnosti (Heikenwälder, 2014).

Na úrovni Evropské unie je práce na dálku řešena Rámcovou dohodou Evropské komise a sociálních partnerů o práci na dálku (teleworking) uzavřené v roce 2002. Dohoda definuje

pojem „práce na dálku“ takto: „Práce na dálku je formou organizace a/nebo výkonu práce využívající informačních technologií v kontextu pracovní smlouvy/poměru, kdy závislá práce, která by mohla být také vykonávána v prostorách zaměstnavatele, je prováděna mimo tyto prostory.“ Zároveň definuje i pojem „pracovník na dálku“ („teleworker“) jako každou osobu provádějící práci na dálku. Náš právní řád tyto definice zatím nepřevzal a upravuje práci mimo pracoviště obecně s tím, že se nemusí jednat „pouze“ o práci na počítači, která se uskutečňuje dálkovým přenosem, ale že se může jednat o jiné rozličné práce (zejména ruční) vykonávané doma nebo podomácku. (Dandová, 2021)

V rámci pracovní dohody při výkonu práce na dálku musí zaměstnavatel vyhledat rizika a přijmout opatření k jejich odstranění – vše v rámci zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) dle zák. č. 309/2006 Sb., o zajištění pracovních podmínek BOZP.

Zaměstnanec by měl dát souhlas s provedením kontroly pracovních podmínek a pracovního prostředí z hlediska BOZP a způsobem jejího provedení zaměstnavatelem nebo například odborně způsobilou osobou k zajišťování úkolů v prevenci rizik.

V rámci výkonu práce z domova musí být splněny nároky na pracovní místo z hlediska ergonomie pracovního místa. Zaměstnavatel by měl zajistit vybavení domácího pracoviště, příp. na základě dohodnutých podmínek poskytnout náhradu za opotřebení zařízení využívaného k výkonu práce, které je ve vlastnictví zaměstnance. Rovněž musí být splněny další povinnosti související s BOZP, např. školení, řídit se pokyny BOZP na domácím pracovišti apod. (BOZPinfo, 2020).

### **Náklady na práci v režimu home office a jejich daňová uznatelnost**

Náklady spojené s výkonem práce hradí ze zákona zaměstnavatel. Pokud tedy zaměstnanci pracují v režimu práce na dálku, měl by zaměstnavatel svým zaměstnancům hradit vynaložené náklady, jako je např. spotřeba elektrické energie a tepla, náklady za připojení k internetu, amortizace vlastního vybavení apod. Zaměstnavatel může hradit skutečně vynaložené náklady, což je ale administrativně náročné, nebo může poskytovat paušál. Při této druhé možnosti je třeba dbát na propočet paušálu tak, aby byl v souladu se zákonem a daňově uznatelný.

Z pohledu daní lze pak říct, že jde-li skutečně o kompenzaci nákladů, které zaměstnanci prokazatelně vznikly při výkonu práce, tak se o zdanitelný příjem zaměstnance nejedná. Současně při splnění všech zákonem stanovených podmínek bude taková kompenzace nákladů zaměstnanci na straně zaměstnavatele daňově uznatelná (Jarošová, 2020).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY

Pro účely této diplomové práce nebude v celé práci uváděn oficiální název příslušné zdravotní pojišťovny a bude užíváno pojmenování vybraná zdravotní pojišťovna. Zdravotní pojišťovna, pro kterou je návrh v této diplomové práci zpracováván, má své sídlo v Praze. Zdravotní pojišťovna provádí veřejné zdravotní pojištění v souladu s platnými právními předpisy, zejména: zák. č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a dalšími souvisejícími legislativními normami. Zdravotní pojišťovna zajišťuje výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a úhradu zdravotní péče z prostředků zdravotního pojištění a další činnosti, které jí umožňuje zákon. Zdravotní pojišťovna musí také zajistit místní a časovou dostupnost zdravotních služeb pro své pojištěnce.

### 4.1 Předmět činnosti

Vybraná zdravotní pojišťovna se zabývá třemi hlavními činnostmi:

- provádí veřejné zdravotní pojištění, zajišťuje výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a úhradu zdravotní péče z prostředků zdravotního pojištění a další činnosti, které jí umožňuje zákon,
- zajišťuje síť poskytovatelů zdravotních služeb,
- poskytuje benefity z Fondu prevence.

#### 4.1.1 Veřejné zdravotní pojištění

Veřejné zdravotní pojištění je druh zákonného pojištění, které slouží ke krytí výdajů spojených s financováním plně nebo částečně hrazené zdravotní péče poskytnuté pojištěnci s cílem zachovat nebo zlepšit jeho zdravotní stav, a to v rozsahu, který je vymezen zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Nositelem zdravotního pojištění v ČR jsou zdravotní pojišťovny. Zdravotní pojišťovna je právnickou osobou, která v právních vztazích vystupuje svým jménem, na vlastní odpovědnost a jejíž hlavním úkolem je organizace a provádění veřejného zdravotního pojištění (Zákon č. 280/1992 Sb. a zákon č. 551/1991 Sb.). Základní povinností zdravotní pojišťovny je uhradit poskytovatelům zdravotní péče, kteří v souladu se zákonem o veřejném zdravotním pojištění poskytlí hrazené služby pojištěncům, tyto poskytnuté služby, a to ve smluvně sjednaných lhůtách (Zákon č. 48/1997 Sb.). V České republice tvoří systém zdravotní péče pojištěnec (příjemce zdravotní péče),

poskytovatel zdravotních služeb (poskytovatel zdravotní péče) a zdravotní pojišťovna (plátce zdravotní péče) (Němec, 2008).

V českém systému veřejného zdravotního pojištění jsou povinně pojištěny osoby, které mají na území ČR trvalý pobyt a dále všechny osoby, které nemají trvalý pobyt na území ČR a jsou zaměstnány u zaměstnavatele se sídlem nebo trvalým pobytem na území ČR.

Dále jsou v českém systému zdravotního pojištění pojištěny osoby, které jsou příslušníky členských států EU, pokud tak vyplývá z práva EU. Ze zdravotního pojištění jsou některé osoby vyňaty např. osoby, které se dlouhodobě a nepřetržitě zdržují v cizině, kde jsou zdravotně pojištěny a o této skutečnosti učinili písemné prohlášení u příslušné zdravotní pojišťovny (Zákon č. 48/1997 Sb.).

#### **4.1.2 Zajištění sítě poskytovatelů zdravotních služeb**

Zdravotní pojišťovna je povinna zajistit poskytování hrazených služeb svým pojištěncům, včetně jejich místní a časové dostupnosti. Za tímto účelem uzavírá zdravotní pojišťovna s poskytovateli zdravotních služeb smlouvu o poskytování a úhradě hrazených služeb. Tito poskytovatelé pak tvoří síť smluvních poskytovatelů zdravotní pojišťovny (Zákon č. 48/1997 Sb.).

#### **4.1.3 Poskytování benefitů z fondu prevence**

Zdravotní pojišťovna může vytvářet fond prevence, ze kterého lze nad rámec hrazených služeb hradit zdravotní služby s prokazatelným preventivním, diagnostickým nebo léčebným efektem. Peněžní prostředky z tohoto fondu lze využít k realizaci preventivních programů za účelem odhalování závažných onemocnění či na podporu rehabilitačně rekondičních aktivit, na podporu projektů podporujících zvýšení kvality zdravotních služeb, zdravý způsob života a zdraví pojištěnců. Zdrojem fondu jsou finanční prostředky z podílu na výsledku hospodaření po zdanění, dále to mohou být prostředky z výnosu pokut, přírážek k pojistnému a penále (Zákon č. 280/1992 Sb. a zákon č. 551/1991 Sb.).

### **4.2 Orgány zdravotní pojišťovny**

Zdravotní pojišťovna je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Statutárním orgánem zdravotní pojišťovny je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Správní rada a je jmenován na dobu 4 let. Dalšími orgány pojišťovny je Správní rada a Dozorčí rada. Tyto

orgány rozhodují hlasováním, k přijetí rozhodnutí Správní rady nebo Dozorčí rady je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech členů Správní nebo Dozorčí rady. Funkční období člena orgánu činí 4 roky.

### **4.3 Hospodaření pojišťovny**

Zdravotní pojišťovna každý kalendářní rok sestavuje zdravotně pojistný plán na následující kalendářní rok a výhled. Zdravotně pojistný plán je zpravidla sestavován jako vyrovnaný, ve kterém plánované výdaje nepřekračují součet plánovaných příjmů. Zdravotně pojistný plán může být sestaven jako přebytkový nebo schodkový, a to za podmínek stanovených zákonem. Pojišťovna hospodaří v souladu se schváleným zdravotně pojistným plánem nebo s provizoriem. Pojišťovna je povinna zajistit ověření účetní závěrky a ověření návrhu výroční zprávy za příslušný rok prostřednictvím auditora (Zákon č. 280/1992 Sb. a zákon č. 551/1991 Sb.).

## 5 DESKRIPCE ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k tomu, že vybraná zdravotní pojišťovna nebude v diplomové práci jmenována budou uváděny pouze relativní údaje v rámci deskripce zaměstnanců.

### 5.1 Sběr dat

Data a informace pro tvorbu deskripce zaměstnanců byla získána na základě dotazníkového šetření na personálním oddělení. Další doplňující informace byly zjištěny z výročních zpráv vybrané zdravotní pojišťovny. Cílem dotazování bylo získat co nejvěrohodnější popis zaměstnanců vybrané zdravotní pojišťovny z hlediska věku, pohlaví, národnosti, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru a míry fluktuace zaměstnanců.

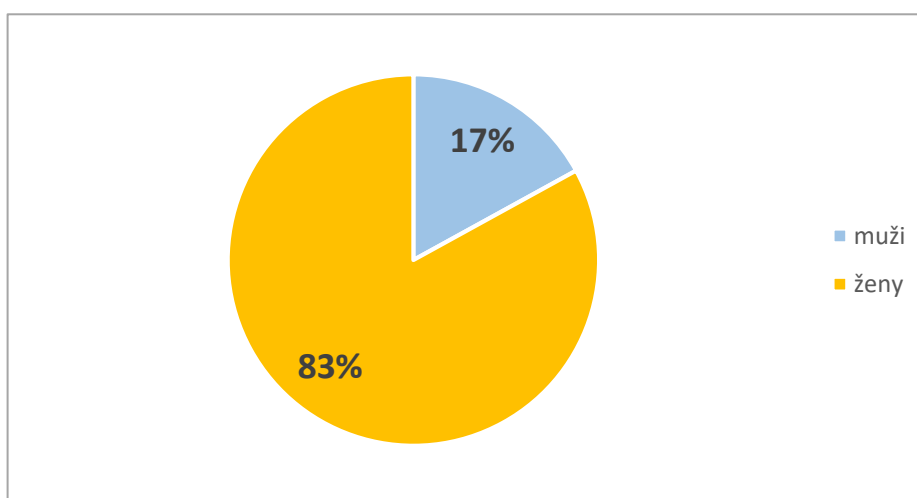
### 5.2 Základní deskripce zaměstnanců

Ve vybrané zdravotní pojišťovně mohou zaměstnanci působit v několika pracovních oblastech: oblast IT, ekonomická oblast, právní oblast, oblast personálního řízení, oblast zdravotní péče, oblast pro styk s klienty, oblast výběru pojistného a další oblasti, ve kterých jsou vykonávány pracovní činnosti v rámci interního auditu a kontroly, strategického řízení společnosti, řízení procesů aj.

#### Poměr mužů a žen ve vybrané zdravotní pojišťovně

Ve vybrané zdravotní pojišťovně jsou na pracovních pozicích převážně ženy, muži jsou zde zastoupeni 17 procenty.

Obrázek 5 Poměr mužů a žen ve vybrané zdravotní pojišťovně

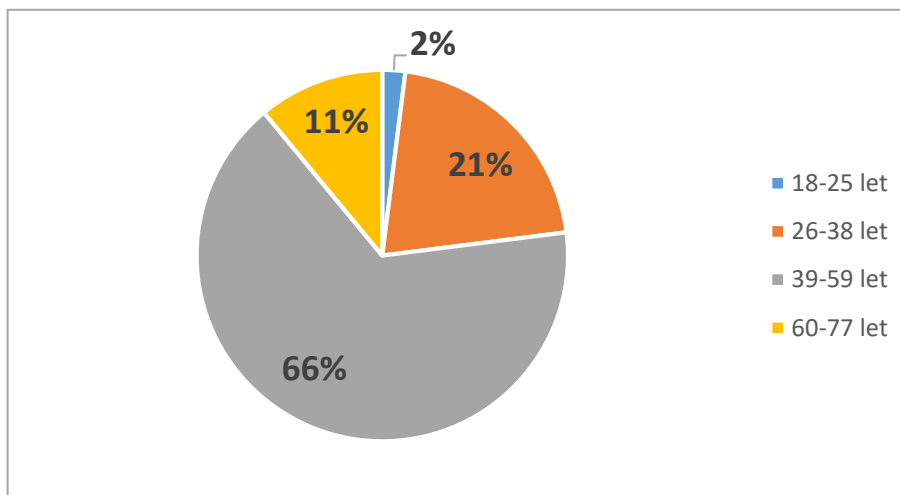


Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozdělení věkových skupin ve vybrané zdravotní pojišťovně

Vybraná zdravotní pojišťovna má na stávajících pracovních místech nejvíce zaměstnanců ve věku 39-59 let (generace X). Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26-38 let (generace Y). Vybraná zdravotní pojišťovna v současné době nezaměstnává osoby ve věku nad 78 let.

Obrázek 6 Věková struktura všech zaměstnanců

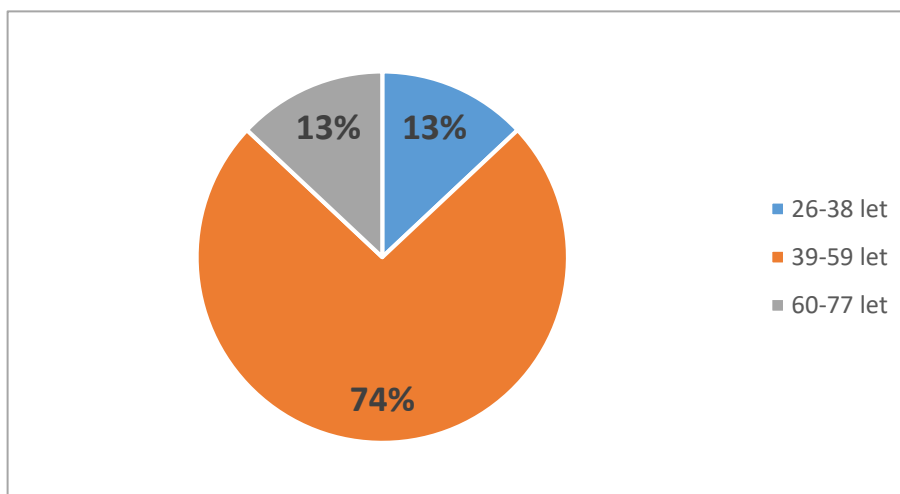


Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozdělení věkových skupina na manažerských pozicích

Z předchozího grafu je patrné největší zastoupení zaměstnanců ve věku 39-59 let. Tato věková skupina má i největší zastoupení ve vedoucích pozicích (nižší management, vyšší management a top management), a to sedmdesát čtyři procent.

Obrázek 7 Věková struktura zaměstnanců na manažerských pozicích



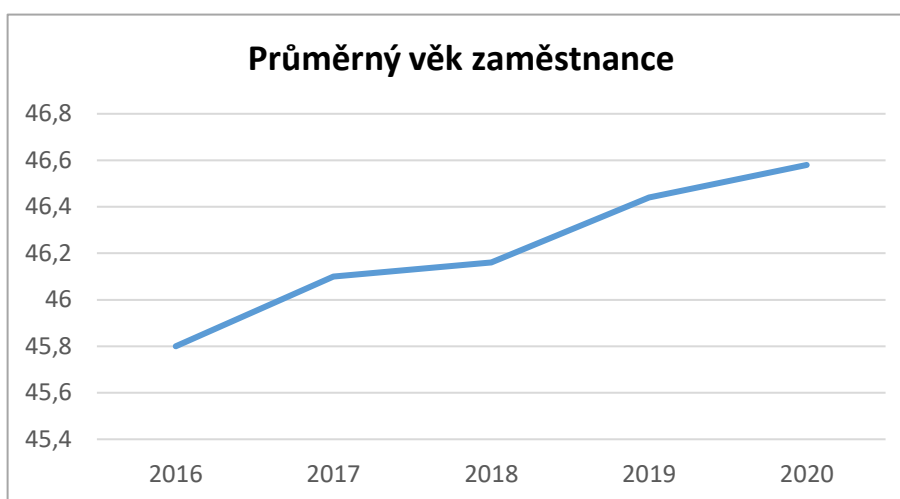
Zdroj: Vlastní zpracování



### Průměrný věk zaměstnanců vybrané zdravotní pojišťovny

Z poskytnutých dat za období 2016–2020 lze konstatovat, že průměrný věk zaměstnance se zvyšuje a zdravotní pojišťovna z hlediska lidských zdrojů stárne. V roce 2016 byl průměrný věk zaměstnance 45,8 let a v roce 2020 byl průměrný věk zaměstnance 46,58 let.

Obrázek 8 Průměrný věk zaměstnanců v období 2016 až 2020

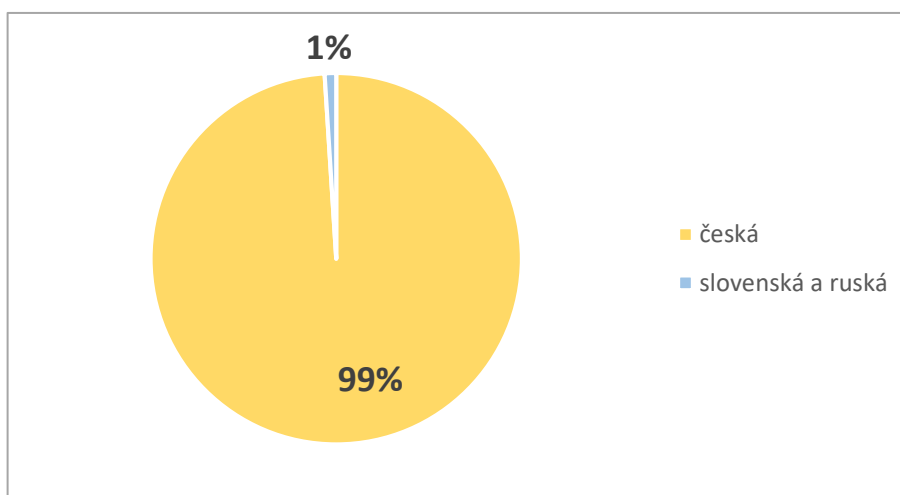


Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozdělení národnostních skupin ve vybrané zdravotní pojišťovně

Většina zaměstnanců ve vybrané zdravotní pojišťovně je české národnosti, a dále je zde zaměstnáno 1 % zaměstnanců, představující slovenskou a ruskou národnost.

Obrázek 9 Rozdělení národnostních skupin ve vybrané zdravotní pojišťovně

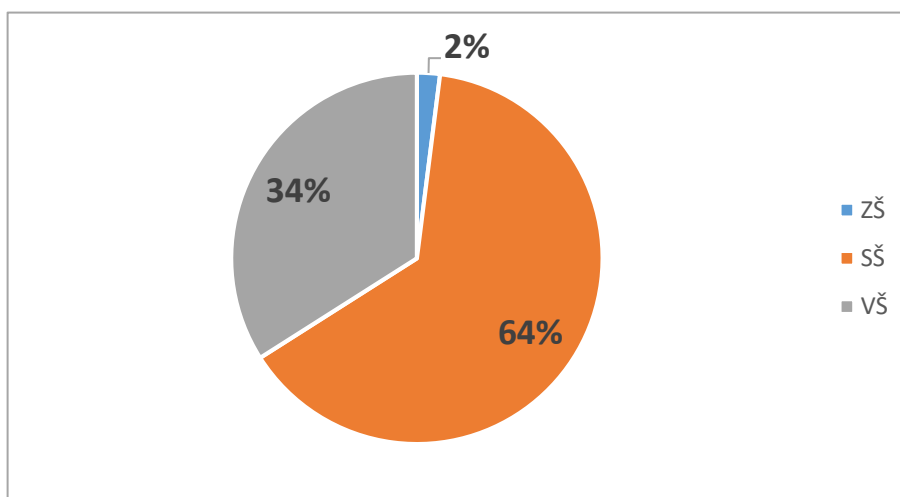


Zdroj: Vlastní zpracování

### Nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání

Z hlediska nejvýše dosaženého vzdělání je zde zastoupeno 64 % zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání, 34 % zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání a základní úroveň vzdělání dosáhlo 2 % zaměstnanců.

Obrázek 10 Nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání

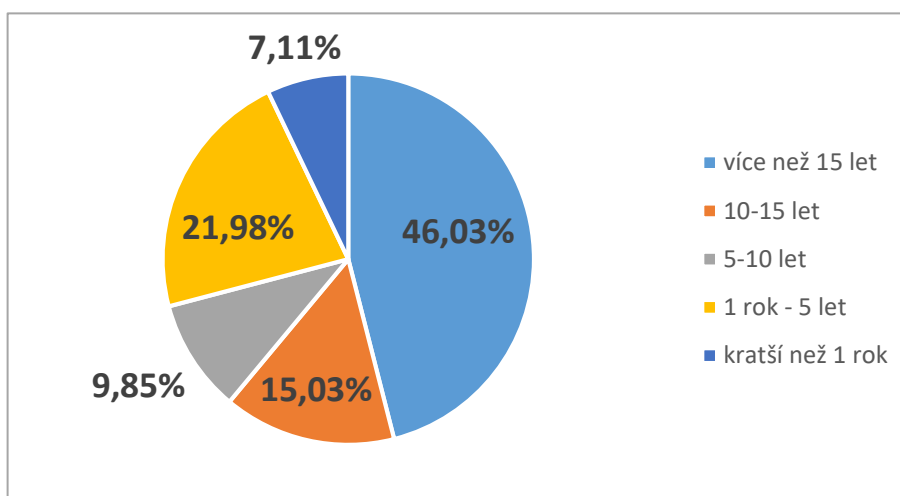


Zdroj: Vlastní zpracování

### Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané zdravotní pojišťovně

Téměř polovina zaměstnanců pracuje ve vybrané zdravotní pojišťovně déle než 15 let. Přibližně 15 % zaměstnanců zde pracuje od 10 do 15 let, v rozmezí 5 až 10 let 1/10 zaměstnanců, od 1 do 5 let 1/5 zaměstnanců. Přibližně 7 % zaměstnanců zde pracuje v délce pracovního poměru do 1 roku.

Obrázek 11 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané zdravotní pojišťovně



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná délka pracovního poměru ke dni 31. 12. 2020 je 14,26 let.

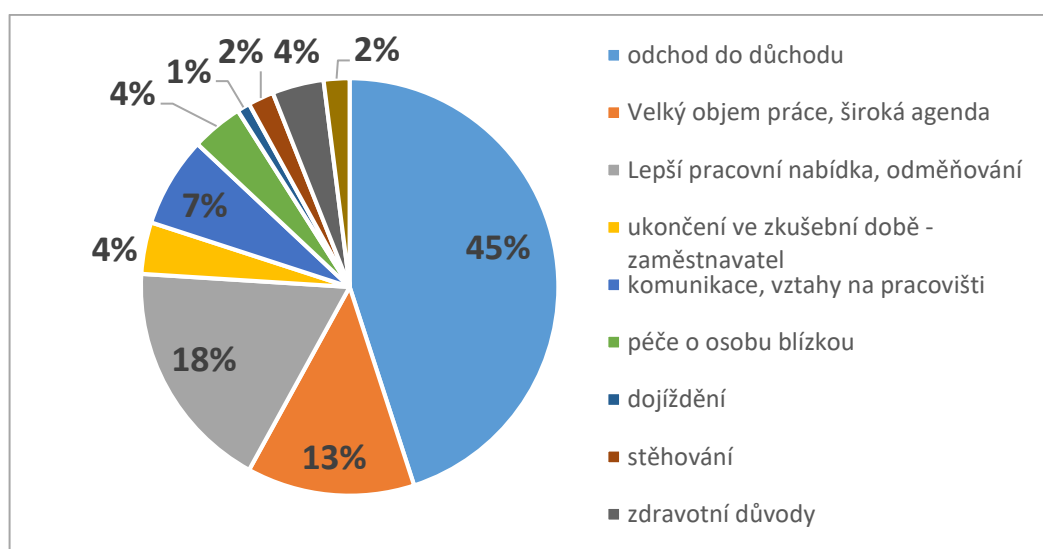
### Počet zaměstnanců a míra fluktuace zaměstnanců v letech 2016-2020

Za posledních pět let se zvýšil počet zaměstnanců přibližně o 5 %. K větší či menší fluktuaci dochází neustále. V letech 2016-2020 se pohybuje průměrná fluktuace zaměstnanců mezi 6-9 %, průměrná fluktuace zaměstnanců do 1 roku je přibližně ve výši 2 % ve sledovaném pětiletém období. Fluktuace u nově nastupujících zaměstnanců do 1 roku od nástupu do zaměstnání je ale ve výši 15-23 % napříč pracovními pozicemi ve vybrané zdravotní pojišťovně v daném pětiletém sledovaném období. Průměrná fluktuace v ČR se pohybuje v rozmezí 14–16 %, nicméně za zdravou fluktuaci ve společnosti bývá považována hodnota mezi 5–7 %. Z uvedeného vyplývá, že fluktuace zaměstnanců ve sledovaných letech se pohybuje na úrovni přirozené míry fluktuace, ale u nově nastupujících zaměstnanců do 1 roku je fluktuace znatelně vyšší než průměrná míra fluktuace v ČR.

### Důvody k ukončení pracovně-právního vztahu a odchodu zaměstnance

Většina zaměstnanců končí pracovněprávní vztah z důvodu odchodu do důchodu. Druhým nejčastějším důvodem ke změně pracovní pozice či ukončení pracovního poměru ve vybrané zdravotní pojišťovně je nabídka lepší pracovní pozice (18 %), dále pak velký objem práce (13 %), špatná a nedostatečná komunikace na pracovišti (7 %), ukončení ve zkušební době zaměstnavatelem (4 %). K ostatním důvodům, které nutí zaměstnance k odchodu ze zaměstnání je péče o osobu blízkou (4 %), dojíždění (1 %), stěhování (2 %) a zdravotní důvody (4 %). U 2 % došlo ke skončení pracovního poměru z důvodu úmrtí zaměstnance.

Obrázek 12 Důvody k ukončení pracovně-právního vztahu a odchodu zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

## **6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRÁCE NA DÁLKU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNĚ**

Analýza současného stavu pro zavedení práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně byla realizována v době pandemie koronaviru, což ovlivnilo nejen sběr samotných dat a informací, ale také vnímání a postoje u řady zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Nejprve budou popsány základní podmínky potřebné pro práci na dálku (na základě standardních podmínek pro běžně sjednaný výkon práce bez souvislostí s pandemií koronaviru), následně budou prezentovány informace získané interním dotazováním na personální oddělení, vedoucí pracovníky i řadové zaměstnance (dotazníková šetření).

### **6.1 Popis současného stavu podstatných skutečností ovlivňujících zavedení práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně**

#### **6.1.1 Firemní kultura z hlediska uplatnění flexibility**

Vybraná zdravotní pojišťovna uplatňuje jako nástroje flexibility nejčastěji flexibilitu času, kdy je nejvíce využívána pružná pracovní doba s pevnou částí (s pohyblivým začátkem a koncem pracovní doby), flexibilitu množství práce s využíváním sdílených míst a flexibilitu formy práce poskytováním možnosti uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, či zkrácené úvazky v rámci hlavních pracovních poměrů. Dle informace získané z personálního oddělení je poskytována flexibilní forma práce z hlediska flexibility místa (práce na dálku) jen v individuálních případech včetně sjednání individuální dohody a pravidel a vždy v zájmu zaměstnavatele. V současné době se jedná pouze o cca do 5 % zaměstnanců. Pandemická situace však ukázala, že práce na dálku je možná u více zaměstnanců s vhodnou náplní práce a s potřebným technickým vybavením. Nejen řadový zaměstnanec, ale i vedoucí zaměstnanec se operativně dokázali přizpůsobit vynuceným podmínkám a dokázali pracovat, řídit pracovní výkon a komunikovat vzájemně i mimo kanceláře zaměstnavatele. Prakticky všichni zaměstnanci aplikovali do praxe hodnoty společnosti, kterými jsou efektivita, profesionalita, odpovědnost, spolehlivost, loajalita a dynamičnost. Tyto hodnoty se promítly i do firemního průzkumu, který vyhodnocoval informovanost zaměstnanců v období nouzového stavu v ČR. Z výzkumu vyplynulo zajištění vysoké úrovně informovanosti, zaměstnanci poměrně dobře hodnotili i efektivní a jednoznačné zadávání úkolů, které se dařilo plnit. Byly také odhaleny mezery a možnosti

ke zlepšení komunikace jak v jednotlivých týmech, tak i mezi nimi. Konkrétní problémy a náměty ke zlepšení komunikace nebyly součástí průzkumu (interní průzkum duben/2021).

### **6.1.2 Interní směrnice ve vztahu k práci na dálku**

Na základě dotazníkového zjištění na personální oddělení bylo zjištěno, že některým zaměstnancům je umožněn výkon práce na dálku, ale jedná se o jednotlivé specifické případy. Sjednání práce na dálku je vždy jen ve prospěch zaměstnavatele. Podmínky pro práci na dálku jsou stanoveny manažerem pracovního týmu za spolupráce s personálním oddělením, kde dochází ke sjednání této flexibilní formy práce a záleží vždy na pracovní oblasti a náplni práce. Jedná se vždy o individuální nastavení pracovních podmínek na základě schopností a znalostí zaměstnance, jeho samostatnosti s ohledem na řízení a vedení pracovního výkonu jak jednotlivce, tak celého týmu.

Podmínky a základní pravidla pro výkon práce na dálku nejsou stanoveny pracovním řádem ani interní směrnici a běžně se tato forma práce z hlediska flexibility pracovního místa zaměstnancům nenabízí. Z reálného hlediska se tedy jedná o ojedinělé využívání této formy práce, přitom zájem mezi zaměstnanci je větší.

### **6.1.3 Řízení a hodnocení pracovního výkonu, motivace zaměstnanců**

V obecné rovině je řízení zaměstnanců dáno hierarchickým uspořádáním organizační struktury, kdy je uplatňován převážně tradiční způsob řízení a vedení. V jednotlivých týmech je pak řízení a vedení lidí i pracovního výkonu ovlivněno samotným charakterem pracovních činností a pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců a také schopnostmi a znalostmi vedoucího pracovníka. Zaměstnanci jsou jednou ročně hodnoceni svým nadřízeným. Vedoucí pracovník u svých podřízených hodnotí jejich pracovní výkon a pracovní potenciál, úroveň schopností jako je samostatnost, odpovědnost, time-management, komunikace, flexibilní přístup ke změnám, úroveň loajality apod., při hodnocení jsou diskutovány překážky a připomínky k pracovním činnostem, vztahům a komunikaci na pracovišti, návrhy ke zlepšení a příp. je nastaven a dojednáán rozvoj zaměstnance v souladu s jeho pracovní náplní. Hodnocení zaměstnanců poskytuje informace a zpětnou vazbu jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli.

V rámci motivace zaměstnanců jsou stanoveny výkonnostní odměny v rámci KPI, kdy v případě splnění daných úkolů je zaměstnanci vyplacena výkonnostní odměna dle předem dohodnutých podmínek. Jedná se o splnění úkolů v návaznosti na zdravotně pojistný plán

vybrané zdravotní pojišťovny, dále o splnění plánovaných cílů dle jednotlivých úseků a o splnění individuálních úkolů uložených konkrétnímu zaměstnanci.

Běžné odměňování zaměstnanců je odvozeno z pracovních smluv, nejčastěji je uzavírán pracovní poměr na 40 hodin týdně. Převážně se jedná o odměňování dle odpracovaných hodin. Mzda je složena ze základní složky mzdy, další složkou mzdy je osobní ohodnocení, u vedoucích zaměstnanců je příplatek za vedení. Výše průměrných mzdových a souvisejících prostředků je nastavena vzhledem k výši průměrné mzdy v ČR na dobré úrovni, a to i s ohledem na oblast pojišťovnictví a bankovníctví.

Kromě finanční motivace zaměstnanců je motivace zajištěna formou poskytovaných benefitů pro zaměstnance. Jedná se o benefity, které jsou běžné u společností velikostně srovnatelné, zabývající se bankovníctvím a pojišťovnictvím: stravenky, flexibilní pracovní doba, příplatky na životní a důchodové pojištění zaměstnanců, 5 dní dovolené nad rámec zákoníku práce (vyplývá z kolektivní smlouvy), sick days v podobě dalšího volna v případě krátkodobých zdravotních obtíží či zajištění nutných úkonů související např. s vyřizováním na úřadech, v domácnosti či s péčí o rodinného příslušníka.

Docházka u jednotlivých zaměstnanců je vedena elektronicky, kdy pomocí čipových karet je zaznamenáván příchod a odchod zaměstnanců, přestávky i překážky na straně zaměstnance (např. návštěva lékaře apod.). Elektronicky jsou také řešeny žádanky o dovolenou a další volno dle zaměstnaneckých benefitů.

#### **6.1.4 Hardwarové a softwarové vybavení pracovních míst**

Stolní PC, klávesnice, myš, monitory, multifunkční zařízení, IP telefon – to je standardní vybavení většiny pracovních míst ve vybrané zdravotní pojišťovně, data v interních aplikacích jsou sdílená a zálohovaná na interních serverech a dále jsou data jednotlivých uživatelů zálohovaná na stolních PC centrálním způsobem. Část zaměstnanců je vybavena notebookem s videokamerou, sluchátky s mikrofonom, dalším monitorem a mobilním telefonem. Pro vzdálenou komunikaci s interními servery využívají VPN službu (virtuální privátní síť). Jedná se o bezpečné online připojení, které při připojování k veřejným sítím vytváří šifrovaný tunel a IP adresa zůstává skryta. Vybraná zdravotní pojišťovna nevyužívá cloudová uložení a práci s citlivými daty zajišťuje pomocí interních serverů. Veškeré firemní aplikace a práce s daty v daných aplikacích probíhají na interních serverech, které jsou centrálně spravovány, pravidelně zálohovány a je prováděna instalace potřebných

upgradů. Podpora uživatelům z hlediska technických a technologických problémů je zajištěna přes centrální aplikační službu a podporou uživatelů v místě.

### 6.1.5 Vzdálená komunikace a jejich formy

**Hlasová komunikace** je tvořena IP telefonii s integrovanými funkcionalitami: obsluha hlasových hovorů od klientů, možnost vzájemného vyzvedávání hovoru při zaneprázdnění zaměstnance, integrace telefonních seznamů s automatickou aktualizací podle údajů personálního oddělení, možnosti audio konference, identifikace hovorů, mobilita, přihlašování se k telefonu. Uživatelé používají příslušný stolní IP telefon. Přínosem centralizovaného řešení IP telefonie umožňuje zapojit mobilní telefony, a tím posílit dostupnost zaměstnanců. Hlavním rizikem tohoto systému je jeho plná závislost na datové infrastruktuře – na její dostupnosti a kvalitě přenosu.

**Elektronická komunikace** umožňuje využívat služby:

- Instant Messaging (Jabber), systém umožňující posílat krátké textové zprávy, chatovat, sdílet s kolegou plochu pro práci nad dokumentem, ukládá historii zpráv aj.,
- webová konference (WebEx) umožňuje sestavit webové videokonference až mnoha desítek zaměstnanců pro účely schůzek, prezentací, školení či spolupráce nad dokumenty,
- MS Teams je nástroj pro týmovou práci v MS Office 365, umožňuje textovou komunikaci, video hovory, datové uložení pro ukládání souborů a spolupráci nad těmito soubory a integraci dalších aplikací do tohoto prostředí,
- komunikace prostřednictvím e-mailu přes MS Outlook s integrovaným seznamem interních zaměstnanců,
- uživatele vybrané zdravotní pojišťovny využívají k vzájemnému informování místní intranet, kde jsou k dispozici aktuální informace, změny, postupy, firemní směrnice a pokyny, soubory ke zpracování i znalostní databáze, personální portál i možnost hlášení chyb či aplikace na zajištění technické podpory uživatelům.

Vzhledem k externímu prostředí je možná telefonická komunikace, přes MS Outlook je možné komunikovat e-mailem, přes SMS bránu lze klientům zasílat krátké SMS zprávy v souladu GDPR (např. obecné upozornění na existenci nedoplatku, na chybně zadávaný variabilní symbol u platby, na nedodané dokumenty dle zákona apod.). Další elektronická

komunikace s externím prostředím je zajištěna prostřednictvím datové schránky, vypravení hromadné korespondence přes elektronickou službu na Českou poštu.

Z externího prostředí je komunikace s vybranou zdravotní pojišťovnou zajištěna telefonicky, dále pomocí online nástrojů přes webové rozhraní na jejich webových stránkách, datovou schránkou, e-mailem. Písemné dokumenty lze doručit prostřednictvím České pošty na jedno centrální místo, odkud jsou dokumenty distribuovány v listinné nebo v její elektronické podobě na konkrétní pracoviště a konkrétním zaměstnancům.

Vybraná zdravotní pojišťovna má sjednocenou komunikaci, která plně pokrývá a zajišťuje požadovaný provoz služeb. Jedná se o stabilní a mnohaletým provozem ověřené řešení a současně je mezi zaměstnanci dostatečná uživatelská znalost používání komunikačních nástrojů. Sjednocená komunikace pomáhá uživatelům k vyšší produktivitě, flexibilitě a rychlejšímu rozhodování.

#### **6.1.6 Vzdelávání a školení zaměstnanců**

Vybraná zdravotní pojišťovna interně poskytuje zaškolení a adaptaci nově příchozích zaměstnanců, poskytuje koučink stávajícím zaměstnancům a průběžná školení v rámci právní úpravy veřejného zdravotního pojištění a jeho aplikování v každodenní praxi zaměstnance. Svým zaměstnancům poskytuje koučink, který je určen zejména juniorním managerům a kolegům, kteří se v rámci nástupnictví připravují na manažerskou pozici. Koučink je vnímán jako rozvojová metoda využívána především při vedení podřízených zaměstnanců, ale i v osobním životě. V souvislosti s koučinkem je rozvíjen i interní mentoring zaměřený na podporu sdílení manažerských dovedností v rámci firmy. Jedná se o program Leaderguide, který je určen všem vedoucím zaměstnancům, specialistům a projektovým vedoucím bez ohledu na to, jak dlouho na dané pozici pracují. Tento program umožňuje získat zkušenosti od služebně staršího kolegy, tzv. mentora, kterého si zaměstnanec vybírá dle svého zaměření. Tímto způsobem tak zkušenější kolega předává své zkušenosti, vědomosti i své know-how v rámci firmy méně zkušenějšímu kolegovi, který si tak rychleji může najít a osvojit určitý styl řízení týmu i práce.

Vzdelávání zaměstnanců je zajišťováno e-learningovými kurzy, online kurzy, kurzy s osobní účastí zaměstnance a lektorem. Kurzy jsou převážně zajišťovány interními lidskými zdroji a v prostorách zaměstnavatele.



## 6.2 Analýza základních aspektů souvisejících s prací na dálku, postoje a zkušenosti na základě dotazníkových šetření

Jestliže vybraná zdravotní pojišťovna uvažuje o zavedení výkonu práce na dálku, pak je nutné se touto problematikou zabývat nejen na úrovni top managementu, ale i na úrovni vedoucích pracovníků a jejich podřízených. Aby mohla být provedena analýza současného stavu vnímání výkonu práce formou práce na dálku, byly vytvořeny dotazníky pro personální oddělení, vedoucí pracovníky i řadové zaměstnance. Cílem dotazníků bylo zjistit, jaké povědomí je o této formě výkonu práce a zda jsou zaměstnanci ochotni se podílet na jejím zavedení.

Otázky byly zaměřeny na aktuální stav této formy práce. Zajímala jsem se, jaké přínosy a jaká rizika plynou respondentům z poskytování této formy práce a zda by měli o ni zájem. Dotazem u respondentů bylo zjišťováno, zda mají v povědomí, s jakými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami je spojeno zavádění výkonu práce na dálku. Výsledkem této analýzy je prezentace výsledků a následných opatření, které je potřeba zavést, aby mohla být tato forma práce nabízena ve vybrané zdravotní pojišťovně.

Jedním z respondentů byla vedoucí personálního oddělení (jako zástupce zaměstnavatele), kterou jsem e-mailem oslovila a zaslala dotazník na téma práce na dálku, s jehož účelem byla obeznámena. Dotazy byly zodpovězeny a následně byly vyžádány doplňující informace k některým dotazům za účelem analýzy současného stavu k problematice výkonu práce na dálku.

Na stejné téma byl rozeslán elektronický dotazník na vedoucí pracovníky napříč pracovními oblastmi vybrané zdravotní pojišťovny. S účelem dotazníku byli vedoucí pracovníci řádně seznámeni. Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky a respondenti k jejich zodpovězení potřebovali průměrně 20 minut. Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů.

Další elektronický dotazník na téma práce na dálku byl rozeslán i řadovým zaměstnancům rovněž napříč pracovními oblastmi vybrané zdravotní pojišťovny. S účelem dotazníku byli řádně seznámeni. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky a částečně otázky otevřené a respondenti k jeho zodpovězení potřebovali průměrně 15 minut. Sběr dat probíhal po dobu 14 dnů.

Všem respondentům bylo poděkováno za jejich ochotu i věnovaný čas.

### 6.2.1 Dotazníkové šetření s vedoucí personálního oddělení

Na základě dotazníkového šetření a doplňujících informací byly vedoucí personálního oddělení zodpovězeny níže uvedené dotazy na téma práce na dálku, resp. práce z domova ve vybrané zdravotní pojišťovně. Také byly zjištěny další informace související s provozními náklady a jejich vývojem za posledních pět let, tj. 2015-2020.

1. Jedním z flexibilních způsobů práce je práce na dálku. Je tato forma práce nabízena potencionálním zaměstnancům a stávajícím zaměstnancům, příp. za jakých okolností je tento způsob práce nabízen a sjednán? Do jaké míry je sjednání práce na dálku ovlivněno zastávanou pozicí ve vybrané zdravotní pojišťovně?

*Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům pracovat na dálku formou práce z domova již několik let, ale pouze u pracovních pozic, kde je to účelné pro zaměstnavatele. Tato forma práce je poskytována napříč pracovními oblastmi ve vybrané zdravotní pojišťovně. Vždy záleží na manažerovi a uváděných důvodech (např. zdravotní postižení, přechodné zdravotní indispozice zaměstnance aj.).*

2. Nastavená pravidla a procesy pro práci na dálku jsou upravena vnitřním interním předpisem, či se sjednávají individuálně?

*Pravidla a procesy v rámci řízení zaměstnanců i vzájemné komunikace jsou nastaveny dle požadavků a možností jednotlivých pracovních pozic manažerem konkrétního pracovního týmu. Interní předpis v současné době tuto formu práce neupravuje.*

3. Kolik zaměstnanců ve vybrané zdravotní pojišťovně má sjednaný výkon práce z domova?

*Dlouhodobě je sjednán tento výkon práce u cca 4-6 % zaměstnanců v pracovních oblastech IT, oblast zdravotní péče, právní oblast, účetní oblast.*

4. Je mezi zaměstnanci zájem o vykonávání práce na dálku, resp. práce z domova? Uvažuje zaměstnavatel o zavedení a rozšíření využívání práce na dálku?

*Zájem zaměstnanců je velký, všichni chtějí pracovat z domova. Zdravotní pojišťovna uvažuje o rozšíření zavedení práce na dálku, ale je nutné provést analýzu, provést interní změny související s touto formou výkonu práce a nová nastavení ověřit nejlépe v pilotním režimu.*

5. Jaké druhy flexibilních způsobů práce jsou v současné době nabízeny zaměstnancům ve vybrané zdravotní pojišťovně?

*Flexibilní způsoby práce jsou zavedeny již delší dobu, nejvíce je využívána pružná pracovní doba. Zaměstnanci využívají také možnosti sjednání zkráceného pracovního úvazku, stlačeného týdne i sdílení pracovního místa (např. u zaměstnanců vracejících se po mateřské a rodičovské dovolené, pečujících o stárnoucího člena rodiny apod.). Za určitých okolností je možné sjednat i individuální úpravu pracovní doby. Práce na dálku jako flexibilní způsob práce je nabízena omezeně (u zaměstnanců se zdravotním postižením, přechodně v souvislosti se zdravotním stavem zaměstnance, pilotní projekty v oblasti informačních technologií).*

6. Poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům úhradu nákladů vznikajících při práci na dálku?

*Ano, původně byl poskytován měsíční paušál, ale od roku 2020 jsou poskytovány těmto zaměstnancům úhrady v podobě měsíčního zdaněného paušálu.*

7. Jaké formy rozvoje zaměstnanců jsou ve společnosti nabízeny a uplatňovány?

*Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání je nastaveno dle potřeb konkrétního pracoviště a vždy souvisí s plněním nových úkolů či se změnou legislativy v oblasti zdravotního pojištění. Také celkové hodnocení týmu a role jednotlivců v týmu ovlivňuje nabídku a možnosti v oblasti rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Nejčastějšími nástroji využívané pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou prezenční interní i externí aktivity (porady, workshopy apod.), e-learningové kurzy, jsou podporovány i individuální formy, koučink, mentoring i profesní sdílení informací, zkušeností a dovedností.*

8. Jak je ve společnosti sledována produktivita práce a její změny? Jak se pracuje s motivací zaměstnanců?

*Společnost sleduje změny v produktivitě práce v rámci nastaveného plánu a sledováním jeho odchylek vznikajících v průběhu jeho plnění v měsíčních intervalech. Motivace u zaměstnanců je podporována v rámci hodnocení jednotlivce v týmu, k motivaci přispívá i práce manažera s týmem a jeho hodnocení, možnosti ke zlepšování prostřednictvím např. benchmarkingu.*

9. V rámci absence zaměstnanců z důvodu jejich nemoci vznikají zaměstnavateli náklady. Jaký je vývoj těchto vynaložených nákladů v období 2016–2020?

*Náklady související s vyplácením náhrad za pracovní neschopnost rok od roku stoupají a stoupá také procento krátkodobých absencí u zaměstnanců. Výše částky se zvyšuje*

v souvislosti i se zvyšováním průměrné mzdy. V roce 2020 je na náhradách za pracovní neschopnost vyplaceno téměř 4krát více finančních prostředků než v roce 2016.

10. Jaké byly náklady na cestovné vykázané při služebních cestách zaměstnanců v letech 2016–2020?

Výše cestovních náhrad vykazovala v letech 2016–2019 rostoucí tendenci, neboť byly také v rámci vydaného vládního nařízení tyto částky zvyšovány. V roce 2020, kdy byla omezena vlivem pandemické situace v ČR mobilita obyvatel obecně, došlo ke skokovému snížení těchto cestovních nákladů. Zatímco v roce 2019 se jednalo o náklady ve výši cca 3 980,00 Kč na jednoho přepočteného zaměstnance, v roce 2020 byly tyto náklady ve výši cca 1 570, 00 Kč na jednoho přepočteného zaměstnance.

11. Náklady jsou vynaloženy i v souvislosti s náborem a získáváním zaměstnanců. Jaká je v současné době průměrná doba na obsazení pracovní pozice? Jak se vyvíjely náklady související s obsazením pracovních pozic ve společnosti?

V rámci fluktuace zaměstnanců má společnost i tyto náklady, které rok od roku stoupají. V roce 2020 jsou zaznamenány náklady o cca 40 % vyšší než náklady vynaložené v roce 2016. Některé činnosti jsou specifické a je složité získat talentovaného pracovníka na trhu práce. Např. do oblasti managementu je průměrná doba na obsazení pozice cca 200 dní, u specialistů působících v různých specifických oblastech cca 85 dní. Nejrychleji jsou obsazovány pracovní pozice v běžné administrativě (do 50 dní). Společnost má nastavený program nástupnictví za účelem obsazení pracovních pozic z interních zdrojů, který se osvědčil. Také využívá k oslovení potenciálních zaměstnanců program JOBOTE poskytovaný společností LMC.

## 6.2.2 Analýza povědomí o práci na dálku u vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců, jejich postojů a zkušeností

### Struktura respondentů

Na dotazníky odpovídali řadoví zaměstnanci a vedoucí pracovníci napříč téměř všemi pracovními oblastmi vybrané zdravotní pojišťovny. Celkový počet respondentů tvořilo cca 30 % zaměstnanců. Vyšší zastoupení respondentů je u žen než u mužů a převážná většina respondentů spadá do věkové skupiny 39-59 let. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání převažuje středoškolské vzdělání s maturitou u řadových zaměstnanců, vedoucí pracovníci mají převážně vysokoškolské vzdělání. Vedoucí pracovníci i řadoví zaměstnanci působí ve vybrané zdravotní pojišťovně nejčastěji více než 15 let.

Tabulka 1 Respondenti podle pohlaví

POHLAVÍ	ZAMĚSTNANCI	VEDOUcí PRACOVNÍCI
	podíl na celku	podíl na celku
Muži	16 %	36 %
Ženy	84 %	64 %
Celkem	100 %	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat*

Tabulka 2 Respondenti dle věkových skupin

VĚKOVÉ SKUPINY	ZAMĚSTNANCI	VEDOUcí PRACOVNÍCI
	podíl na celku	podíl na celku
18-25 let	0 %	0 %
26-38 let	6 %	16 %
39-59 let	91 %	78 %
60-77 let	3 %	6 %
78 a více let	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat*

Tabulka 3 Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	ZAMĚSTNANCI	VEDOUcí PRACOVNÍCI
	podíl na celku	podíl na celku
SŠ s maturitou	66 %	21 %
VŠ	34 %	79 %
Celkem	100 %	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat*

Tabulka 4 Respondenti dle pracovní oblasti svého působení

PRACOVNÍ OBLAST	ZAMĚSTNANCI	VEDOUcí PRACOVNÍCI
	podíl na celku	podíl na celku
Zdravotní péče	16 %	4 %
Služby klientům a marketing	9 %	15 %
Pojistné a správa pohledávek	40 %	57 %
IT	16 %	6 %
Právo	6 %	6 %
Ekonomická oblast	13 %	12 %
Personální oblast	0 %	0 %
Ostatní oblasti	0 %	0 %
Celkem	100 %	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat*

Tabulka 5 Respondenti dle doby pracovního působení

DOBA PRACOVNÍHO PŮSOBENÍ	ZAMĚSTNANCI	VEDOUcí PRACOVNÍCI
	podíl na celku	podíl na celku
1 rok - 5 let	6 %	0 %
5–10 let	13 %	3 %
10–15 let	3 %	10 %
více než 15 let	78 %	87 %
Celkem	100 %	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat*

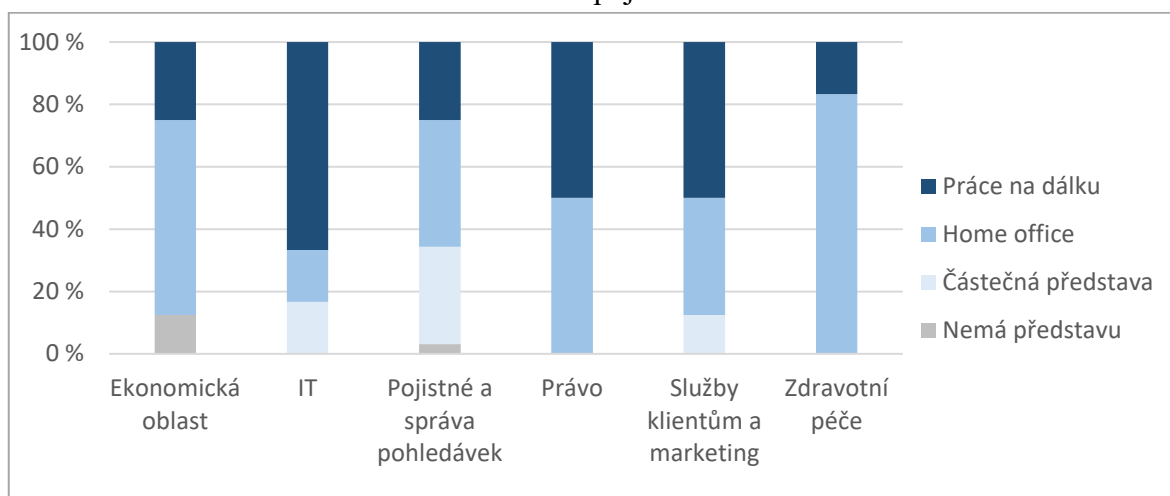
Ze vzorku je patrné, že skladba respondentů odpovídá deskripci zaměstnanců vybrané zdravotní pojišťovny.

## VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

### **Práce na dálku a zkušenosti s prací na dálku (u zaměstnanců i vedoucích pracovníků)**

Pojem práce na dálku a jeho vnímání z pohledu zaměstnance a vedoucího pracovníka se liší s ohledem na charakter pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců působících v různých pracovních oblastech vybrané zdravotní pojišťovny. Názory všech zaměstnanců jsou do jisté míry ovlivněny pandemickou situací v ČR, kdy řada z nich získává poprvé zkušenosti s prací na dálku v širším rozsahu. Téměř všichni respondenti však uvádí, že ve své pracovní kariéře mají zkušenost s alespoň částečnou prací na dálku i před pandemickou situací v ČR.

Obrázek 13 Vnímání pojmu Práce na dálku

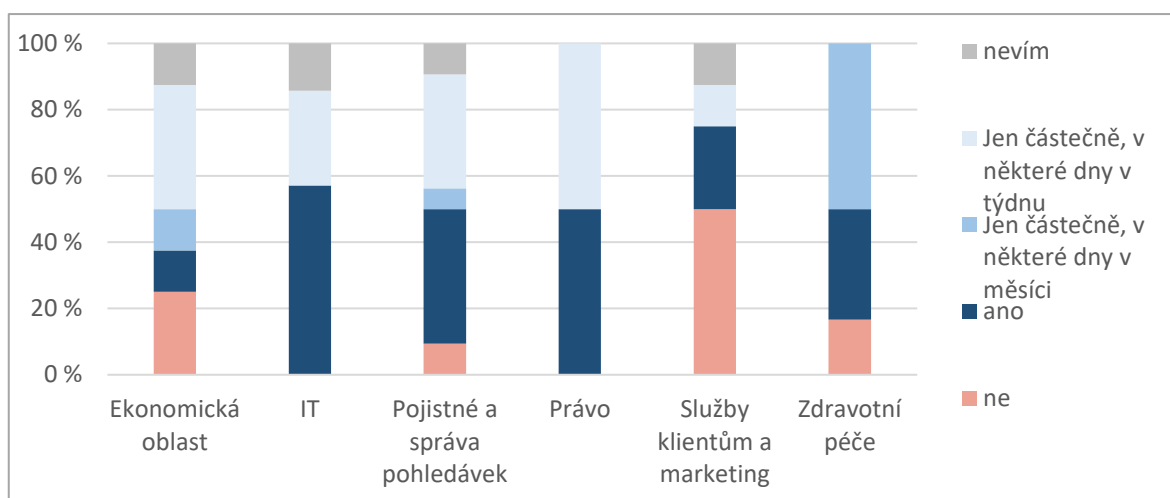


Zdroj: Vlastní zpracování

### Zájem zaměstnanců o práci na dálku (z pohledu zaměstnanců i vedoucích pracovníků)

Zájem o práci na dálku nebo z domova je u zaměstnanců velký a řada z nich by měla zájem alespoň o částečný výkon práce na dálku, z domova.

Obrázek 14 Zájem o práci na dálku v určité formě



Zdroj: Vlastní zpracování

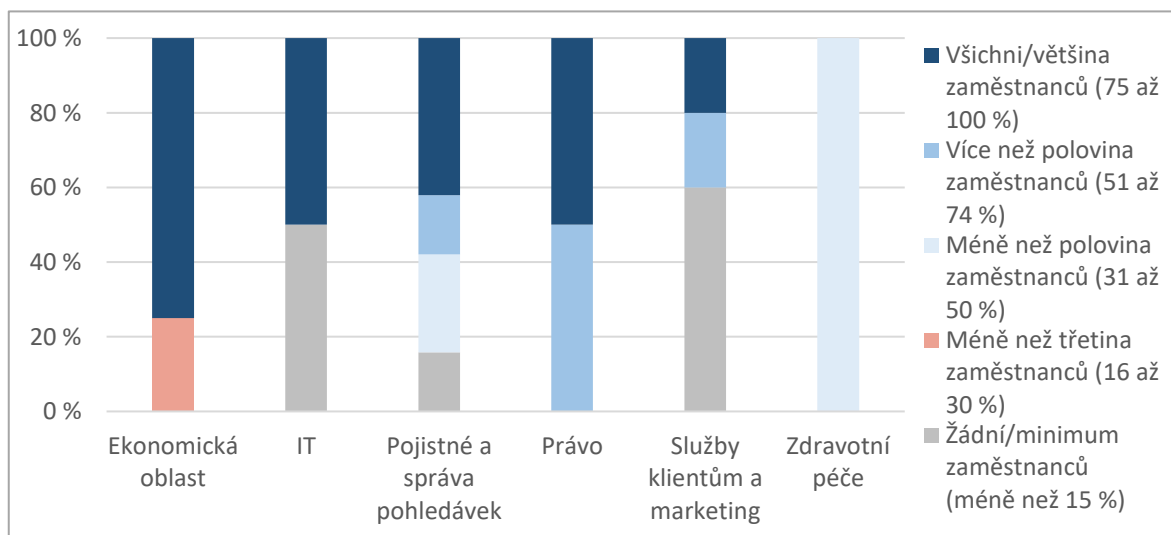
Ze vzorku šetření je patrná i část zaměstnanců, kteří tuto formu práce nepreferují nebo si nedokážou představit, že by takto pracovat mohli. Polovina respondentů z řad vedoucích pracovníků by za určitých okolností zavedla formu práce na dálku, z domova, konkrétně v případě angažovaného a schopného zaměstnance s vhodnou náplní práce pro práci z domova při současném zajištění vhodných technických podmínek k výkonu práce. Současně by upřednostnili flexibilní model práce v kombinaci práce z domova s prací v kanceláři. Druhá polovina respondentů z řad vedoucích pracovníků nepodporuje práci

z domova, práci na dálku. Na tento flexibilní způsob práce spíše nahlíží jako na benefit, či jen jako na možnost výkonu práce v souvislosti s pandemií koronaviru.

### Počet zaměstnanců, kteří by hypoteticky mohli pracovat (částečně) na dálku (z pohledu vedoucího)

Počet zaměstnanců, kteří by vzhledem k charakteru práce mohli pracovat na dálku či z domova se napříč oblastmi liší. Ze vzorku šetření vyplývá, že většina zaměstnanců by dle mínění vedoucích pracovníků mohla pracovat na dálku nebo z domova zcela za předpokladu, že je zajištěno stabilní internetové připojení a zaměstnanec je vybaven potřebným HW (notebook, mobilní telefon, sluchátka apod.). Dále u některých zaměstnanců by byla možná práce na dálku, z domova alespoň částečně nebo v kombinaci s výkonem práce na pracovišti zaměstnavatele. Pro částečný výkon práce z domova je překážkou samotná povaha práce, kdy některé činnosti jsou vázány na osobní jednání s klientem nebo se jedná o týmy, kde je nutná nepřetržitá přítomnost alespoň jednoho člena týmu na pracovišti, u některých pozic je nutná alespoň částečná přítomnost na pracovišti. Jsou oblasti, kde zaměstnanci formou práce na dálku, z domova pracovat nemohou, nebo jen zcela minimálně, neboť samotnou náplní práce je přímá práce s klienty v úředních hodinách nebo pracovní činnost je vázána na konkrétní místo.

Obrázek 15 Počet zaměstnanců, kteří by hypoteticky mohli pracovat na dálku



Zdroj: Vlastní zpracování

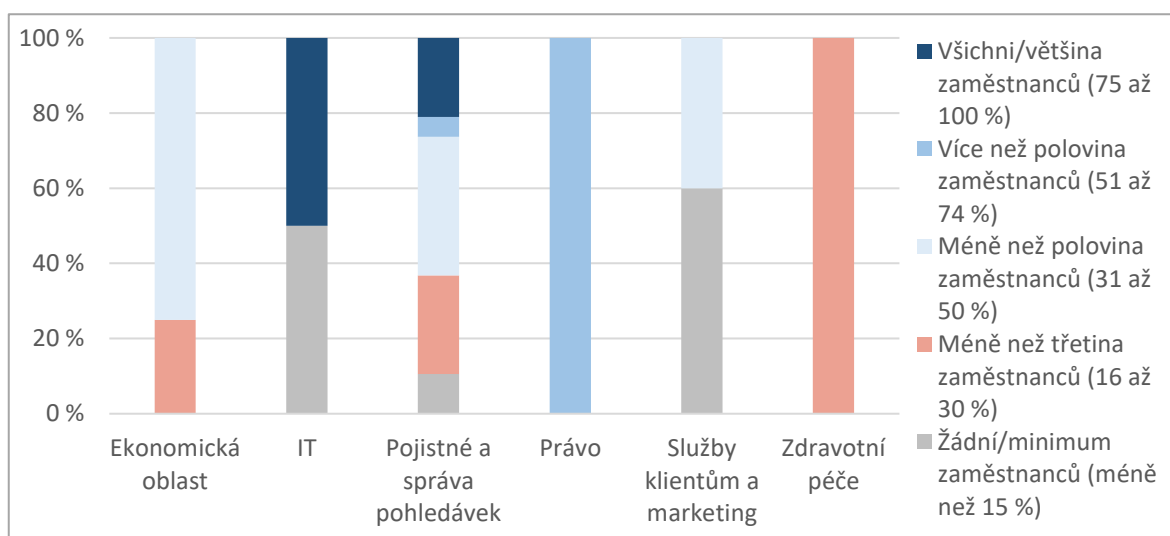
### Skutečná míra využívání práce na dálku (v době pandemie, z pohledu vedoucího)

S nástupem pandemie se pro zaměstnance ze zjevných důvodů rozšířila možnost pracovat na dálku nebo z domova. Z odpovědí vedoucích vyplývá, že v uplynulém roce 2020 byla zcela práce na dálku umožněna převážně zaměstnancům z oblasti IT a z oblasti pojistného



a správy pohledávek. U zaměstnanců z ostatních oblastí byla umožněna práce na dálku nebo z domova alespoň některým zaměstnancům. Nejméně byla tato forma práce využita u zaměstnanců z oblasti služeb klientům a marketingu z důvodu zajištění činností a služeb v přímém kontaktu s klienty a z oblasti IT (zajištění služeb a podpory IT zaměstnanců ostatním zaměstnancům v místě pracoviště zaměstnavatele). Vedoucí pracovníci uváděli jako nejčastější problém chybějící HW vybavení pro daný způsob práce a spíše by preferovali práci na dálku v kombinaci s prací v kanceláři.

Obrázek 16 Skutečná míra využívání práce na dálku



Zdroj: Vlastní zpracování

### Překážky pro práci na dálku (z pohledu vedoucího)

Nejčastější překážkou u práce na dálku je uváděno nedostatečné vybavení zaměstnance potřebným HW (notebook, mobilní telefon), nevhodné pracovní podmínky pro práci z domova u zaměstnanců (chybí klidné pracovní místo, nestabilní internetové připojení), samotná povaha práce neumožňuje práci z domova – práce s klienty v úředních hodinách, činnosti vázané na konkrétní pracoviště apod. Dále byly uváděny překážky v podobě nedořešené práce s fyzickými dokumenty a jejich předávání, chybějící interní předpisy upravující práci z domova, nenastavená pravidla pro užívání vhodných komunikačních nástrojů vzhledem k řešeným problémům s různou potřebou odezvy, nedostatečná síťová infrastruktura způsobující komplikace při audiovizuálních přenosech (např. školení vzdálených zaměstnanců, porady atd.).

### Výhody a přínosy práce na dálku, z domova (z pohledu zaměstnance)

Práce na dálku nebo z domova je vnímána v českých podmínkách zejména jako benefit pro zaměstnance, a proto bylo šetření zaměřeno na to, jaké výhody práce na dálku nebo

z domova zaměstnancům přináší. Oblast výhod byla zvolena tak, aby pokrývala jak praktické, tak i volnočasové či emoční stránky života, které jsou ovlivněny výkonem konkrétního způsobu práce. Na prvních místech se umístily výhody, které souvisí s praktickou stránkou pracovního a soukromého života, konkrétně příležitost organizovat si svůj pracovní a soukromý čas, větší klid na práci a nižší náklady na cestování a ošacení. Téměř 30 % respondentů uvedlo, že flexibilní způsob práce formou práce z domova jim umožnil lépe zajistit péči o dítě či nemohoucího člena rodiny. Většina respondentů z řad řadových zaměstnanců zvolila více než jednu výhodu a pokud si zvolili jen jednu výhodu, pak se jednalo převážně o výhodu většího klidu na práci. Práci na dálku nebo z domova část respondentů nepreferuje a vyhovuje jim dosavadní způsob práce v kanceláři. Všechna předložená tvrzení představují alespoň nějakou výhodu pro minimálně 80 % respondentů.

Obrázek 17 Výhody a přínosy práce na dálku pro zaměstnance

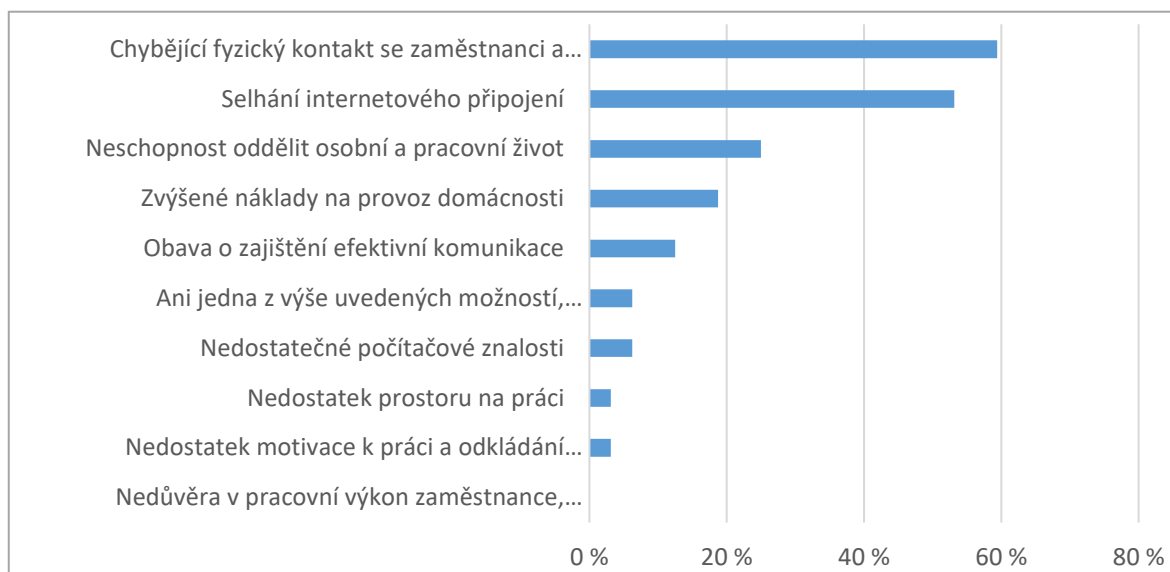


Zdroj: Vlastní zpracování

### Nevýhody práce na dálku (z pohledu zaměstnance)

V rámci hodnocení nevýhod práce na dálku, z domova byla tvrzení vybrána tak, aby pokrývala praktické a sociální stránky pracovního života. Nejčastější nevýhodou spatřovali respondenti v chybějícím fyzickém kontaktu se zaměstnanci a pracovním týmem, obavy ze selhání internetového připojení a neschopnost oddělit osobní a pracovní život. Jen malá část respondentů (3 %) se vyjádřila, že mají obavu ze zajištění efektivní komunikace a z nedostatku motivace k práci a odkládání pracovních úkolů. Žádný z respondentů neoznačil obavu v podobě nedůvěry v pracovní výkon zaměstnance. Část respondentů (6 %) se také vyjádřila, že nevnímá žádné nevýhody, neboť preferuje práci z kanceláře. Většina respondentů zvolila více než jednu nevýhodu, a pokud zvolili jen jednu nevýhodu, pak se nejčastěji jednalo o chybějící fyzický kontakt s ostatními spolupracovníky.

Obrázek 18 Nevýhody práce na dálku pro zaměstnance

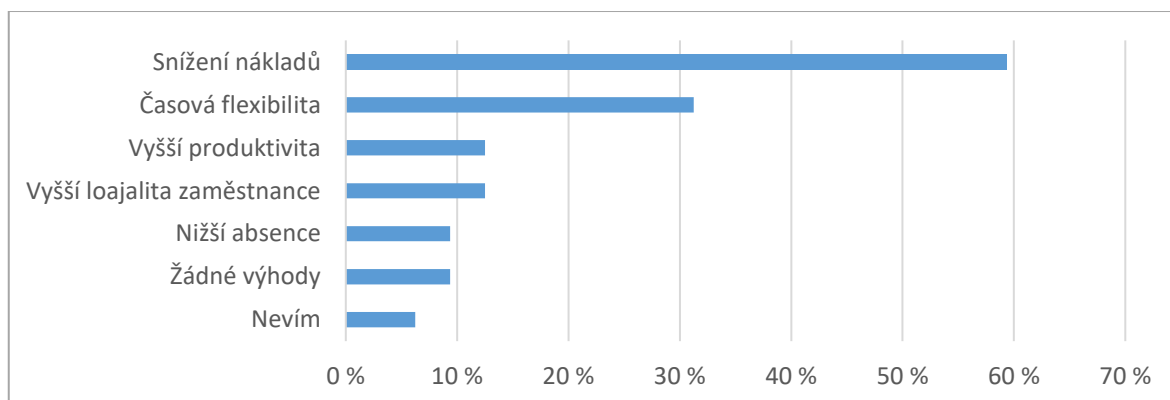


Zdroj: Vlastní zpracování

### Výhody a přínosy z práce na dálku pro zaměstnavatele (z pohledu zaměstnance)

Dotazníkem byla zjišťována i povědomost u řadových zaměstnanců, jaké výhody ze zavedení práce na dálku plynou zaměstnavateli. Nejčastěji se respondenti vyjadřovali, že zavedením práce na dálku by zaměstnavatel získal výhodu v podobě snížení nákladů souvisejících se zajištěním pracovního místa v kanceláři, vyšší časovou flexibilitu a vyšší produktivitu práce a loajalitu zaměstnance. Vyšší produktivita práce dle respondentů souvisí s tím, že čas věnovaný k dojíždění do kanceláře by byl věnován samotné práci. Část respondentů se vyjádřila, že by zaměstnavatel ze zavedení práce na dálku neměl žádné výhody příp. neví (celkem 15 %). Tyto odpovědi souvisely převážně s náplní práce, která je vázána na pracovní místo v kanceláři a práce na dálku je nevhodná.

Obrázek 19 Výhody a přínosy z práce na dálku pro zaměstnavatele – z pohledu zaměstnance

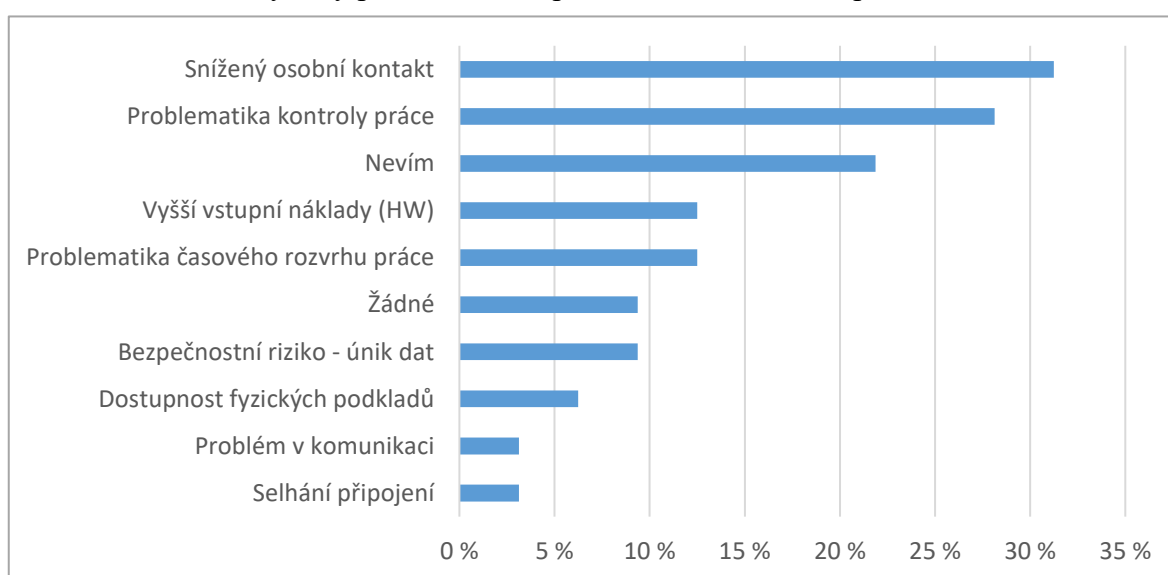


Zdroj: Vlastní zpracování

### Nevýhody práce na dálku pro zaměstnavatele (z pohledu zaměstnance)

Z hlediska nevýhod plynoucí zaměstnavateli ze zavedení práce na dálku pohledem řadových zaměstnanců bylo nejčastěji označeno tvrzení či obava ze snížení osobního kontaktu, problematika kontroly práce příp. vyšší vstupní náklady na pořízení potřebného HW. Část respondentů neměla jasnou představu o případných nevýhodách pro zaměstnavatele nebo v této formě práce nespatořovali pro zaměstnavatele žádné nevýhody (celkem 31 %). Tyto odpovědi souvisely převážně s náplní práce, která je vázána na pracovní místo v kanceláři a práce na dálku je nevhodná.

Obrázek 20 Nevýhody práce na dálku pro zaměstnavatele – z pohledu zaměstnance

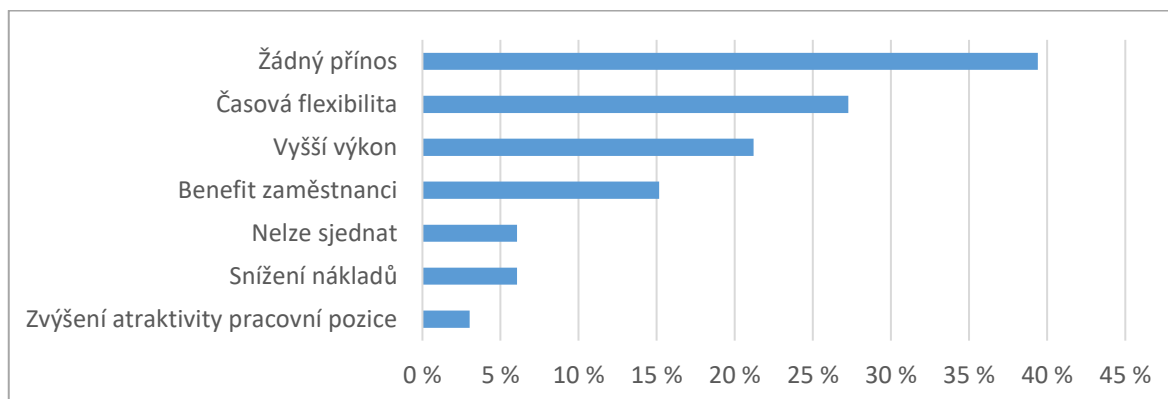


Zdroj: Vlastní zpracování

### Výhody a přínosy z práce na dálku pro pracovní tým (z pohledu vedoucího pracovníka)

Respondenti z řad vedoucích pracovníků nejčastěji označili, že ze sjednané práce na dálku u zaměstnanců pro jejich tým neplyne žádný přínos, a to převážně ve všech pracovních oblastech kromě oblasti IT. Druhou a třetí nejčastěji označenou výhodou spatřovali vedoucí pracovníci v časové flexibilitě a vyšší produktivitě práce u svých podřízených zaměstnanců. Ostatní vedoucí pracovníci považují výkon práce z domova spíše za benefit nebo za možnost snížení provozních nákladů. Vedoucí pracovníci si myslí, že u některých pracovních pozic by to přispělo ke zvýšení jejich atraktivnosti pro zaměstnance a snáze by tak došlo k obsazení pracovní pozice (pouze ve výši 3 %).

Obrázek 21 Výhody a přínosy z práce na dálku pro pracovní tým – z pohledu vedoucího pracovníka

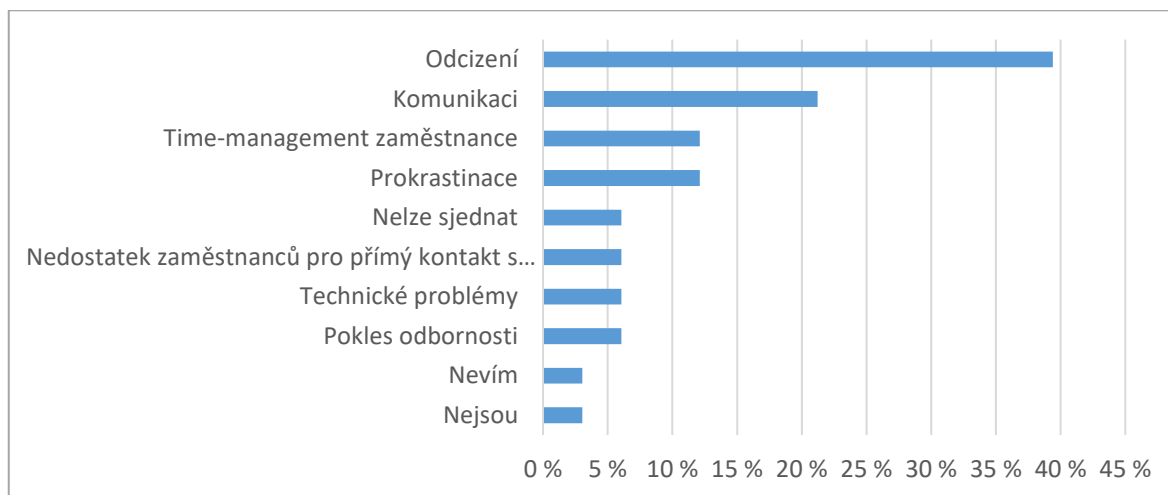


Zdroj: Vlastní zpracování

### Rizika práce na dálku pro pracovní tým (z pohledu vedoucího)

Nejčastějším rizikem práce na dálku pro tým je z pohledu vedoucích pracovníků vzájemné odcizení a narušení zaběhnuté firemní kultury, z čehož vyplývá hned další riziko v případě vzniku problematické komunikace. Další rizika jsou spatřována na straně zaměstnanců (prokrastinace a nedostatečný time-management, pokles odbornosti aj.).

Obrázek 22 Rizika práce na dálku pro pracovní tým – z pohledu vedoucího



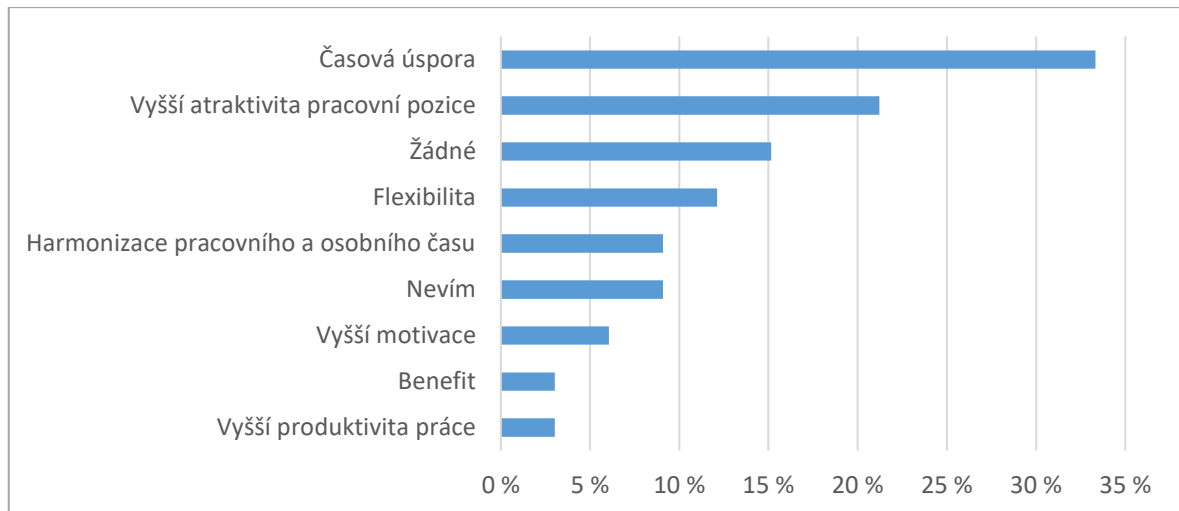
Zdroj: Vlastní zpracování

### Výhody práce na dálku u zaměstnance (z pohledu vedoucího)

Třetina vedoucích pracovníků si myslí, že pro zaměstnance nemá práce na dálku žádný přínos a nepřináší mu žádnou výhodu. 21 % respondentů z řad vedoucích pracovníků se domnívá, že práce na dálku umožňuje zaměstnancům určitou možnost harmonizace pracovního a osobního života. Další přínosy z práce na dálku u svých podřízených spatřují v časové úspoře a flexibilitě. Někteří vedoucí se domnívají, že by práce na dálku mohla

do určité míry přispět ke zvýšení motivace a produktivity u podřízených či zvýšení atraktivity pracovní pozice.

Obrázek 23 Výhody práce na dálku u zaměstnance – z pohledu vedoucího

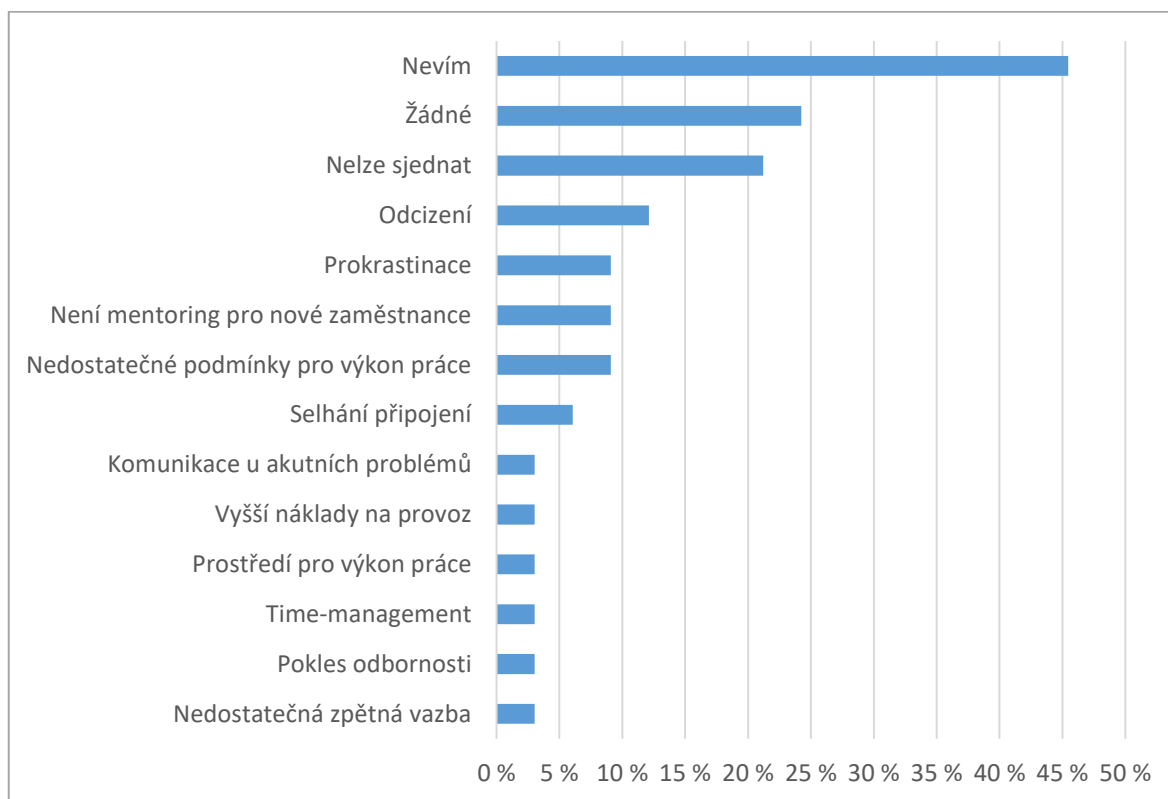


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Nevýhody práce na dálku u zaměstnance (z pohledu vedoucího)**

Téměř 50 % respondentů z řad vedoucích pracovníků si myslí, že velkou nevýhodou práce na dálku je vznik vzájemného odcizení a narušení dosavadní firemní kultury. Téměř čtvrtina respondentů pokládá za problém komunikaci u akutních problémů vyžadující rychlé a operativní jednání. Jedna pětina vedoucích pracovníků vidí problém v time-managementu a 12 % vedoucích pracovníků si myslí, že zaměstnanci neplynou žádné problémy a nevýhody ze sjednané práce na dálku. Dále byly uváděny nevýhody: vyšší náklady na provoz domácnosti, nedostatečné podmínky pro výkon práce, selhání internetového připojení, pokles odbornosti a nedostatečný mentoring u nových zaměstnanců, nedostatečná zpětná vazba.

Obrázek 24 Nevýhody práce na dálku u zaměstnance – z pohledu vedoucího



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Kontrola a řízení práce u vzdálených zaměstnanců vedoucími pracovníky**

Ze vzorku šetření vyplynulo, že kontrola a řízení práce u vzdálených zaměstnanců je rozdílná dle jednotlivých oblastí a v mnoha případech souvisí s náplní práce. U mnoha činností lze stav pracovních úkolů sledovat současně nastavenými kontrolními mechanismy (hromadné výstupy), zejména v oblasti pojistného a správy pohledávek a ekonomické oblasti a částečně v oblasti práva (celkem z 61 %). U některých činností není třeba kontrolovat odvedenou práci, neboť je z povahy činnosti jasné její provedení v reálném čase a není možné jiné řešení (6 %). Respondenti z oblasti zdravotní péče uvádějí, že lze kontrolovat stav pracovních úkolů jen obtížně. V oblasti služeb klientů a marketingu lze jen z menší části kontrolovat stav pracovních úkolů, neboť tato oblast z povahy náplně práce vyžaduje přímý styk s klienty vázaného na konkrétní pracovní místo v kanceláři zaměstnavatele, převážně ve stanovených úředních hodinách.

### **Co považujete za nutné pro práci na dálku (z pohledu zaměstnance)**

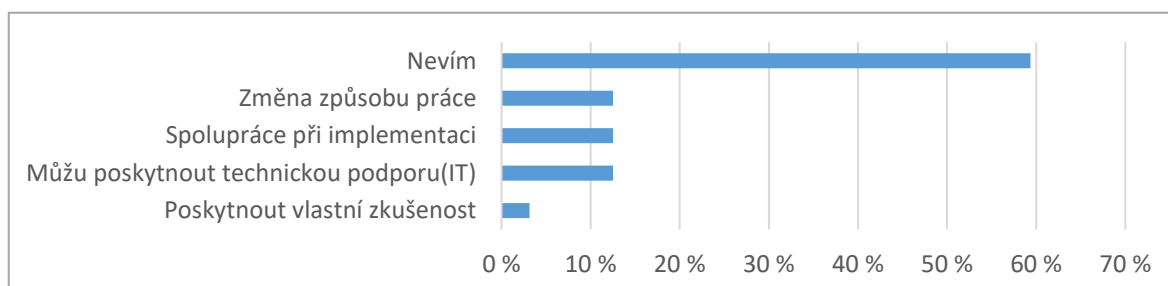
Pro výkon práce na dálku, z domova téměř všichni respondenti považují za nutné mít dostatečné SW a HW vybavení (notebook, mobilní telefon, sluchátka aj.), stabilní internetové připojení a nastavení pravidel komunikace. Téměř 50 % respondentů uvádí,

že považují za nutné vytvoření vhodných domácích podmínek pro výkon práce z domova. V rámci dotazníku se jednalo částečně o otevřenou otázku a respondenti dále považují za nutné nastavit motivaci a odměňování vzdálených zaměstnanců, proškolení všech zaměstnanců, nastavení pracovní doby tak, aby práce na dálku neztrácela smysl z hlediska možnosti sladování pracovního a osobního života zaměstnance, nastavení kompenzace nákladů zaměstnance plynoucích z práce z domova a nastavení IT podpory pro řešení technických problémů u vzdálených zaměstnanců.

### Spolupráce při implementaci práce na dálku (z pohledu zaměstnance)

Na základě odpovědi z personálního oddělení vyplynul vysoký zájem o práci na dálku, z domova a v rámci šetření byla respondentům položena otázka, jak si myslí, že by se mohli podílet na implementaci práce na dálku. Více jak polovina řadových zaměstnanců uvedla, že nemají představu či neví, jak by mohla přispět či se podílet na zavedení práce na dálku. Přesto se v rámci otevřené otázky objevily i odpovědi s nabídkou spolupráce, změny způsobu práce či poskytnutí podpory v oblasti IT.

Obrázek 25 Spolupráce při implementaci práce na dálku – z pohledu zaměstnance



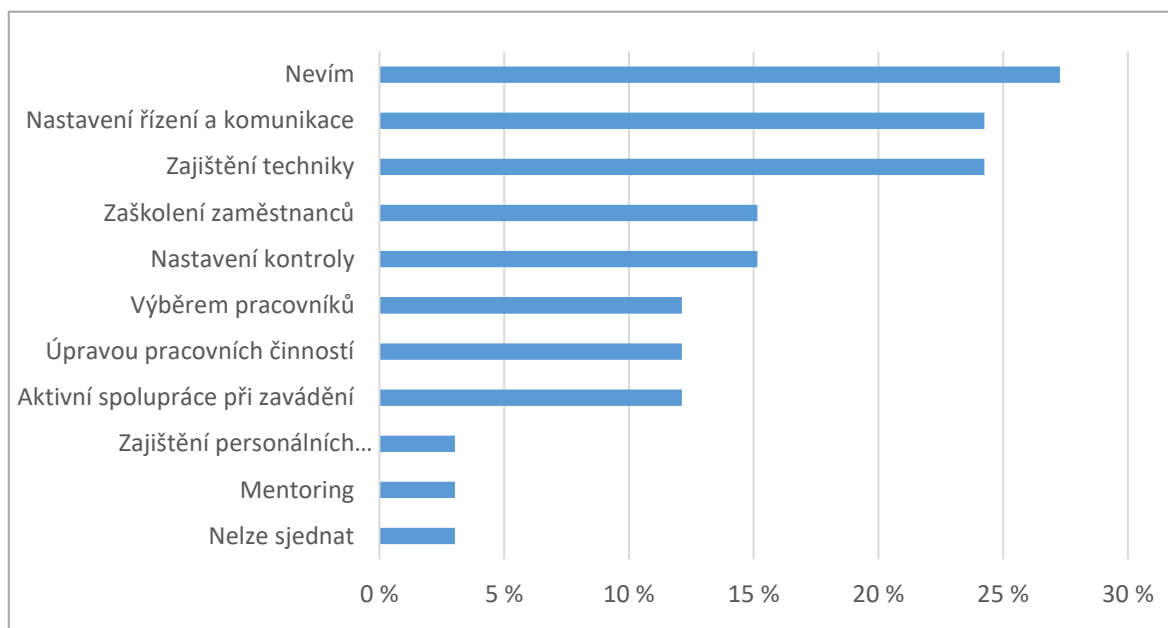
Zdroj: Vlastní zpracování

### Spolupráce při implementaci práce na dálku (z pohledu vedoucího)

Více než jedna čtvrtina respondentů z řad vedoucích pracovníků nemá představu, jak by se mohla podílet na implementaci práce na dálku. Téměř 25 % vedoucích pracovníků však uvedla, že by spolupracovali při nastavení řízení a komunikace a byla by nápomocna při zajištění technického vybavení pro práci na dálku. Také poukázali na nutnost potřebných školení a nastavení kontroly pracovního výkonu. V některých týmech jsou ochotni aktivně se podílet na zavedení nové flexibilní formy práce a jsou schopni upravit pracovní činnosti či se podílet na výběru vhodných zaměstnanců pro práci na dálku. Určité procento respondentů by spolupracovalo na zajištění potřebných personálních dokumentů. V některých případech z povahy samotné náplně práce však práci na dálku zavést nelze.



Obrázek 26 Spolupráce při implementaci práce na dálku – z pohledu vedoucího



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Volba mezi pracovní nabídkou s vyšší mzdou či platem a možností sladění pracovního a osobního života (z pohledu zaměstnance)**

Tato otázka nabízela pouze dvě možnosti s cílem zjistit určitou preferenci u řadových zaměstnanců. Téměř všichni respondenti preferují sladění pracovního a osobního života před pracovní nabídkou s vyšší mzdou či platem. Ze strany zaměstnanců se tedy jedná o větší preferenci určité flexibility práce. Vyšší mzdu preferovali ženy ve věkové kategorii 39–59 let z oblasti pojistného a správy pohledávek a z oblasti služeb klientům a marketingu (celkem 6 % respondentů).

### **Definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb plynoucích ze zavedení práce na dálku pro týmy dle vedoucích pracovníků vybrané zdravotní pojišťovny**

SWOT analýza, jako jedna z metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí napomáhá managementu společnosti určitému uvědomění, jak na tom daná společnost je z hlediska vnitřních nastavení i z hlediska možností v externím prostředí v oblasti, kde působí. Vnitřní prostředí představuje silné a slabé stránky, které může společnost ovlivnit. Vnější prostředí představuje příležitosti a hrozby, které v současné době mohou přispět k určitému zlepšení či ohrožit vybranou zdravotní pojišťovnu.

Následující SWOT analýza definuje dle postojů a vnímání z řad vedoucích pracovníků, co by jejich jednotlivým týmům přineslo zavedení práce na dálku.

Tabulka 6 SWOT analýza práce na dálku dle vedoucích pracovníků

SILNÉ STRÁNKY ( <i>strengths</i> )	SLABÉ STRÁNKY ( <i>weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilita a samostatnost jednotlivců v týmu</li> <li>- vyšší produktivita práce</li> <li>- zvýšená loajalita zaměstnance v důsledku jeho vyšší spokojenosti související s možností sladování osobního a pracovního života</li> <li>- vyšší motivace a podpora kreativity u zaměstnanců</li> <li>- ekonomické úspory pro zaměstnavatele i zaměstnance</li> <li>- snížení absence zaměstnanců z důvodu ošetřování člena rodiny či krátkodobé zdravotní indispozice zaměstnance</li> <li>- snížení výdajů na služební cesty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- time-management jednotlivce i týmu</li> <li>- malá důvěra v zaměstnance</li> <li>- vzájemné odcizení, pokles odbornosti, pokles kooperace v týmu, obava z izolace u vzdálených zaměstnanců</li> <li>- nedostatečná technická podpora a nedostatečné technické znalosti zaměstnanců</li> <li>- nastavení vzdáleného řízení a komunikace, BOZP, nepochopení kolegů pracujících z kanceláře</li> <li>- školení managementu i ostatních zaměstnanců</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI ( <i>opportunities</i> )	HROZBY ( <i>threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nástroje komunikace (IT růst)</li> <li>- nové přístupy k práci</li> <li>- nové komunikační nástroje</li> <li>- harmonizace pracovního a osobního života</li> <li>- nové formy sebevzdělávání a rozvoje zaměstnanců</li> <li>- zvýšení atraktivity zaměstnavatele a pracovních pozic</li> <li>- oslovit a získat talentované zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elektronická bezpečnost (útok)</li> <li>- nemožnost oddělit pracovní a soukromé činnosti</li> <li>- selhání připojení</li> <li>- nedostatek specialistů pro specializované pracovní oblasti</li> <li>- lépe zavedený systém konkurenčních zdravotních pojišťoven a firem</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.2.3 Závěry z analýzy

Na základě odpovědí respondentů lze obecně říct, že o práci z domova je u zaměstnanců větší zájem, než je v současné době umožněno oficiálně dle uzavřených pracovních smluv. O práci z domova mají zájem i ti zaměstnanci, kteří nepečují o dítě či nemohoucího člena rodiny, ale mají zájem lépe a efektivněji využívat čas a sladovat svůj pracovní a osobní život. Řadoví zaměstnanci na základě dotazníkového šetření dokonce upřednostňují sladování pracovního a osobního života před případnou pracovní nabídkou s vyšším mzdovým ohodnocením. Hypoteticky by mohlo pracovat z domova více zaměstnanců

než v době pandemie, překážkou však zůstávají nedostatky v podobě nedostatečného HW vybavení, nedostatečné pracovní podmínky pro práci z domova, nedořešené obavy z izolace vzdálených zaměstnanců, nedostatečně nastavená pravidla pro práci s fyzickými dokumenty, nejasná pravidla pro užívání komunikačních nástrojů a chybějící přehled o vykonané práci vzdálených zaměstnanců a možnost tak efektivně řídit pracovní tým. Podstatnou překážkou je i neexistence interního dokumentu (např. směrnice) pro nastavení jasných pravidel pro práci na dálku.

Vedoucí pracovníci si uvědomují, co vše by mohli získat a využít ve svých týmech. Stejně tak si uvědomují slabé stránky, které by měli zájem řešit na základě spolupráce při implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně. Z hlediska perspektivy práce z domova a práce na dálku je vedoucími pracovníky spíše preferovaná kombinace práce z domova s výkonem práce v kanceláři, příp. je práce na dálku vnímána jen jako zaměstnanecký benefit.

V době pandemie koronaviru se situace ve vybrané zdravotní pojišťovně změnila a z důvodu zajištění nezbytných činností pro chod vybrané zdravotní pojišťovny byla tato forma práce využita tam, kde to bylo umožněno z hlediska náplně práce, existoval potřebný HW, příp. došlo k posílení technického vybavení pro výkon práce z domova a urychleně za tímto účelem byly vyřízeny i potřebné administrativní úkony. Nebyly uzavírány smlouvy či dodatky ke stávajícím pracovním smlouvám, pouze se jednalo o dočasný výkon práce z domova po dobu trvání nouzového stavu, souvisejícího s uvedenou pandemií. Přínosem této zkušenosti v době pandemie je uvědomění si podstatných činností pro chod vybrané zdravotní pojišťovny a nových možností efektivnějších komunikačních nástrojů za účelem zvyšování provozní efektivity a produktivity práce.

## 7 POJEKT NÁVRH NA IMPLEMENTACI PRÁCE NA DÁLKU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNĚ

Potřeba flexibilního výkonu práce na dálku a její využívání v širším rozsahu vznikla v období pandemie roku 2020, kdy vybraná zdravotní pojišťovna byla nucena ze dne na den přejít do režimu práce na dálku, aniž by se na změnu způsobu výkonu práce mohla jakkoliv připravit. Tato situace rozkryla problémy a určité mezery související s výkonem práce na dálku v oblasti procesů společnosti, komunikace, komunikačních nástrojů, technické vybavenosti, či odborných dovedností zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Současně daná situace umožnila prověřit úroveň připravenosti vybrané zdravotní pojišťovny využívat práci na dálku v širším rozsahu, než je v současné době.

V rámci interního šetření (dotazy na personální oddělení a interní dotazníky na řadové zaměstnance a vedoucí pracovníky) vyšlo najevo, že je mezi zaměstnanci velký zájem o práci z domova jako jednu z forem práce na dálku. Tento zájem převyšuje současný stav sjednaných pracovních smluv s výkonem práce na dálku či z domova. Většina dotazovaných řadových zaměstnanců dokonce dává přednost sladování pracovního a osobního života před pracovní nabídkou s vyšším mzdovým ohodnocením.

V rámci dotazování na personální oddělení je časově a finančně náročné obsazovat specializované pracovní pozice se specifickou pracovní náplní, kdy na trhu práce je nedostatek těchto lidí s požadovanými odbornými znalostmi a dovednostmi. Jedná se o mladou generaci, která požaduje nejen spravedlivé finanční ohodnocení, ale i něco navíc ve formě zaměstnaneckých benefitů a možnosti sladování pracovního a osobního života. Také generace X má proměnlivé požadavky v rámci životních etap a vyžaduje určitou flexibilitu práce.

Dalšími důvody zavedení práce na dálku je zejména příležitost ke snižování provozních nákladů a zefektivnění jejich vynaložení, zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti zaměstnavatele, posílení značky zaměstnavatele, podpoření vytváření a předávání know-how a posílení vnímání vybrané zdravotní pojišťovny jako společensky odpovědné firmy.

### 7.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zavést další flexibilní způsob práce z hlediska místa výkonu práce v různých modelech s ohledem na konkrétní pracovní náplň konkrétních pracovních míst s jasně definovanými pravidly. Jedná se o poskytování práce na dálku ve třech modelech,

a to občasná práce na dálku (benefit ve formě home office), částečná práce na dálku (homeworking) nebo úplná práce na dálku (teleworking). Tyto modely jsou i výsledkem dotazníkového šetření v analytické části. Záměrem vybrané zdravotní pojišťovny je umožnit pracovat na dálku v různých modelech u 20 % zaměstnanců v plánovaném termínu nasazení 1. 7. 2022.

Součástí cíle projektu je jeho podpora formou interní propagace práce na dálku prostřednictvím vytvoření informačních materiálů pro interní potřebu.

## 7.2 Očekávané přínosy projektu a jejich ukazatele

Ze zavedení práce na dálku vybraná zdravotní pojišťovna očekává finanční i nefinanční přínosy. K jednotlivým přínosům jsou nastaveny ověřitelné ukazatele včetně způsobu jejich ověření (Tab. 7):

Tabulka 7 Očekávané přínosy projektu a jejich ukazatele

POPIS PŘÍNOSŮ	OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZPŮSOB OVĚŘENÍ UKAZATELŮ
1. Snížení provozních nákladů (energie, pronájem, nemocenské, cestovné) 2. Snížení absence zaměstnanců z důvodu OČR 3. Získání talentovaných zaměstnanců v kratším čase 4. Zvýšení spokojenosti, motivace a angažovanosti, loajálnosti u zaměstnanců 5. Zvýšení atraktivnosti a konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce, zvýšení vnímání společenské odpovědnosti firmy	1. Provozní náklady vynaložené v souvislosti s pracovním umístěním do 31. 12. 2022 snížené min. o 10 % oproti předcházejícímu roku 2. Snížení absence u zaměstnanců do 31. 12. 2022 min. o 10 % než k 31. 12. 2020 3. Zkrátit dobu k získávání talentovaných zaměstnanců o 40 % do 31. 12. 2022 než k 31. 12. 2020 4.1 Vyšší ochota zaměstnanců při zapojování do projektů o 20 % 4.2 Zlepšení komunikace o 15 % do 31. 12. 2022 než k 31. 12. 2021 5.1 Zvýšení počtu nabídek práce relevantními uchazeči nejméně o 30 % k 31.12.2022 než k 31.12.2021, 5.2 Zvýšení společenských akcí související se společenskou odpovědností firmy a zvýšení počtu zaměstnanců zdravotně znevýhodněných o 10 % do 31.12.2022 než k 31.12.2020	1. Účetní záznamy 2.1 Informační systém řízení lidských zdrojů 2.2 Docházkový systém 3. Informační systém pro řízení lidských zdrojů 4.1 Informace z projektů 4.2 Neformální rozhovory v průběhu hodnotícího období, čtvrtletní interní průzkumy, hodnocení zaměstnanců – roční 4.3 Výstupy z nastavených KPI 5.1 Informační systém pro řízení lidských zdrojů 5.2 Záznam Informací související se společenskou odpovědností firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.3 Analýza požadavků na projekt

Na základě analýzy současného stavu aspektů práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně je vytvořen seznam požadavků formou dílčích cílů a aktivit k jejich dosažení včetně způsobu ověření dodání.

Hlavní cíl:

#### 1. Flexibilní výkon práce formou práce na dálku

##### 1.1 Vytvořena nabídka zaměstnavatele

1.1.1 Identifikování vhodných činností dle jednotlivých pracovních pozic

1.1.2 Stanovení podílu vykonávané práce na dálku u identifikovaných pracovních činností

1.1.3 Přiřazení vhodných typů modelů práce na dálku u vybraných pracovních pozic

1.1.4 Stanovení požadavků na HW a SW vzhledem k přiřazeným typům modelů prací na dálku

*Způsob ověření:* Personální portál a veřejná inzerce

##### 1.2 Vytvořen interní předpis a vytvořena pravidla v jednotlivých pracovních oblastech

1.2.1 Vytvoření interního předpisu a úprava stávajících dotčených interních předpisů

1.2.2 Vytvoření jasných a transparentních pravidel v srozumitelné formě

*Způsob ověření:* Interní směrnice a pravidla – fyzické ověření na personálním portále

##### 1.3 Vytvořeny šablony rámcových smluv a dohod pro sjednání práce na dálku

1.3.1 Nastavení a přizpůsobení firemních procesů v oblasti řízení pracovního výkonu

1.3.1.1 Nastavení odpovědností nadřízeného a podřízeného, eskalační procedury

1.3.1.2 Nastavení zadávání úkolů a kontrola jejich splnění (ve smyslu SMART)

1.3.1.3 Nastavení docházky a vykazování odvedené práce

1.3.2 Nastavení motivace a odměňování

1.3.3 Nastavení a přizpůsobení procesů v oblasti komunikace a práce s dokumenty

1.3.3.1 Nastavení pravidel a určení nástrojů pro synchronní komunikaci

1.3.3.2 Nastavení pravidel a určení nástrojů pro asynchronní komunikaci

### 1.3.3.3 Nastavení a přizpůsobení práce s dokumenty a jejich předávání

*Způsob ověření:* Dokumenty v personálním portálu – fyzické ověření

## 1.4 Připravena a zajištěna komunikace změn a nezbytných školení

### 1.4.1 Příprava komunikace změn

### 1.4.2 Příprava interních školení, výběr a nasmlouvání externích školení

### 1.4.3 Vytvoření e-learningového kurzu (interní)

*Způsob ověření:* Plán komunikace a nabídka školení s termíny v personálním portálu

## 1.5 Dodán potřebný HW, nastaveno poskytování podpory z IT

### 1.5.1 Specifikování nezbytného HW pro práci na dálku

### 1.5.2 Zajištění a dodání HW od dodavatelů

### 1.5.3 Nastavení a přizpůsobení podpory z IT

*Způsob ověření:* Personální portál (5.1), dodací listy (5.2), interní směrnice a pravidla (5.3)

Podpůrný cíl:

## 2. Interní propagace práce na dálku, vyrobeny a dodány interní materiály

### 2.1 Vytvoření a schválení vizuálního stylu informačních materiálů práce na dálku

### 2.2 Výroba a dodání sjednaného počtu interních materiálů

### 2.3 Tvorba, schválení a umístění propagačního banneru na intranet společnosti

*Způsob ověření:* Akceptační protokol

Seznam požadavků na projekt představuje strukturu rozpadu cíle projektu na jednotlivé pracovní činnosti s dílčími cíli.

## 7.4 Projektem nebude dodáno

Pro jednoznačné stanovení věcného rozsahu projektu je vhodné vymezit, co nebude projektem dodáno z důvodu vyvrácení pozdějších domněnek o rozsahu dodání:

- konkrétní celkové vstupní náklady na pořízení potřebného HW pro konkrétní počet zaměstnanců,
- proces nabízení práce na dálku,
- proces změny firemní kultury,

- proces vlastní interní propagace,
- úprava informačního systému související s pravidly pro práci na dálku.

## 7.5 Návrh plánu postupu implementace

Implementace práce na dálku je jednorázovou akcí obsahující základní charakteristiky projektového řízení. Návrh postupu implementace práce na dálku využívá prvky z projektového řízení.

Vybraná zdravotní pojišťovna chce realizovat projekt interními zaměstnanci, neboť mají s realizací projektů dostatečné odborné zkušenosti, výhodná je i znalost interního prostředí a procesů. Na základě dotazníkového šetření vyšlo najevo, že někteří zaměstnanci mají již zkušenosti s prací na dálku před pandemií. Pouze některá specifická vybraná školení a dovybavení pracovních míst nezbytným HW budou řešena externími dodavateli.

### 7.5.1 Zahájení projektu

Na základě seznamu očekávaných přínosů a požadavků na projekt v předchozí části je sestaven návrh zadání ve formě **zakládající listiny projektu Práce na dálku**, kterou je oficiálně projekt zahájen (Tab. 8):

Tabulka 8 Zakládající listina projektu

NÁZEV PROJEKTU	PRÁCE NA DÁLKU	
<b>Přínosy a indikátory</b>	1. Snížení provozních nákladů (energie, pronájem, nemocenské, cestovné) 2. Snížení absence zaměstnanců z důvodu OČR 3. Získání talentovaných zaměstnanců v kratším čase 4. Zvýšení produktivity práce angažovanosti, loajálnosti a spokojenosti zaměstnanců 5. Zvýšení atraktivnosti a konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce, zvýšení vnímání společenské odpovědnosti firmy	1. Provozní náklady vynaložené v souvislosti s pracovním umístěním do 31. 12. 2022 snížené alespoň o 10 % oproti předcházejícímu roku 2. Snížení absence u zaměstnanců do 31. 12. 2022 alespoň o 10 % než k 31. 12. 2020 3. Zkrátit dobu k získávání talentovaných zaměstnanců o 40 % do 31. 12. 2022 než k 31. 12. 2020 a snížení fluktuace nově nastupujících zaměstnanců do 1 roku o 18 % do 31. 12. 2022 než k 31. 12. 2020 4.1 Zvýšení produktivity práce o 5 % do 31.12.2022 než k 31.12.2021 4.2 Vyšší ochota zaměstnanců při zapojování do projektů o 20 % 4.3 Zlepšení komunikace o 15 % do 31. 12. 2022 než k 31. 12. 2021 5.1 Zvýšení počtu nabídek práce relevantními uchazeči nejméně o 30 % k 31.12.2022 než k 31.12.2021



		5.2 Zvýšení společenských akcí související se společenskou odpovědností firmy a zvýšení počtu zaměstnanců zdravotně znevýhodněných o 10 % do 31.12.2022 než k 31.12.2020	
<b>Cíl a indikátory cíle</b>	Poskytování flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce od 1. 7. 2022	1. Do 1. 1. 2022 je ve firmě velké povědomí o práci na dálku 2. K 31. 12. 2021 je sjednána práce na dálku u zaměstnanců pro pilotní ověření, od 1. 7. 2022 nabídnuto ostatním zaměstnancům (min. 20 %)	
<b>Výstupy a akceptační kritéria výstupů</b>	1. Flexibilní způsob práce na dálku je k dispozici v různých modelech: - stálý výkon (teleworking) - částečný výkon v určitých variantách (homeworking) - forma benefitu (home office) 2. Interní propagace práce na dálku je vytvořena, interní propagační materiály jsou vyrobeny a dodány	1.1 Vytvořena nabídka zaměstnavatele 1.2 Vytvořen interní předpis pro práci na dálku a pravidla pro práci na dálku v jednotlivých pracovních oblastech 1.3 Vytvořeny šablony rámcových smluv a dohod pro práci na dálku 1.4 Připravena a zajištěna komunikace změn a nezbytných školení 1.5 Dodán potřebný HW 2. Vyroben a dodán informační materiál za účelem interní propagace práce na dálku	
<b>Interní náklady</b>	132 člověkodů, 80 000 Kč kompenzace zaměstnancům	<b>Náklady na školení (externí, interní), HW</b>	280 000 Kč
<b>Rozhodovací kritéria</b>	1. Výsledek, 2. Čas, 3. Náklady		
<b>Hlavní milníky</b>	Zahájena realizace projektu Produkt je k dispozici (připraveny podklady ke sjednání) Zahájena komunikace změn U zaměstnanců v pilotním ověření podepsány nezbytné dokumenty pro práci na dálku Pilotní ověření projektu Projekt dokončen		10. 7. 2021 1. 10. 2021 1. 11. 2021 15. 12. 2021 1. 1. 2022 30.6.2022
<b>Kritéria úspěšnosti</b>	1. Dosaženo všech indikátorů cíle s tolerancí 5 % 2. Realizace projektu neohrozí běžný chod společnosti (žádné prodlevy a sankce ve vztahu ke klientům, plátcům pojistného, poskytovatelům zdravotních služeb a dalším partnerům)		
<b>Hlavní předpoklady</b>	Společnost má zájem poskytovat flexibilitu práce z hlediska místa výkonu práce například i v kombinaci s flexibilitou pracovní doby. Zaměstnanci mají zájem o výkon práce na dálku v nabízených modelech s ohledem na konkrétní pracovní náplň pracovní pozice. Zaměstnanci mohou v průběhu pracovního poměru požádat o změnu nastavené flexibility práce, pokud jim to umožňuje jejich pracovní náplň a není nutnost zdůvodnění této změny. Nasmlovaná externí školení budou vytvořena včas, v požadované kvalitě a následně se dle dohodnutých termínů školení uskuteční. Potřebný HW od externích dodavatelů bude dodán včas, v požadované kvalitě a množství.		
<b>Zákazník projektu</b>	Úsek řízení lidských zdrojů		

<b>Sponzor projektu</b>	Vrcholový manažer z personální oblasti				
<b>Manažer projektu</b>	Interní projektový manažer				
<b>Projektový tým</b>	Členy projektového týmu jsou zaměstnanci a vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních oblastí z různých pracovních úrovní, zaměstnanci z HR				
<b>Schválení</b>					
<b>Zákazník projektu</b>	zástupce úseku řízení lidských zdrojů	<b>Datum</b>		<b>Podpis</b>	
<b>Sponzor projektu</b>	Vrcholový manažer z personální oblasti	<b>Datum</b>		<b>Podpis</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zakládající listina projektu specifikuje jeho rozsah, meze a čeho má být dosaženo, je stanovena zodpovědnost a je určena osoba, která má projekt začít chystat.

### Sestavení projektového týmu

Dále je sestaven návrh obsazení projektového týmu, stanovení odpovědností a pravomocí projektových rolí. Projekt Práce na dálku není pouze záležitostí personálního úseku pro řízení lidských zdrojů. Práce na dálku je určitou flexibilitou, která vychází z potřeb zaměstnanců, musí být při ní zajištěna efektivní spolupráce a zásadní je, aby činnosti ve společnosti tuto flexibilitu umožňovaly. Práce na dálku jako flexibilní způsob výkonu práce má tedy dopad do fungování týmů napříč společností a pro úspěšné zavedení je nezbytná podpora na úrovni nejvyššího vedení společnosti.

**Sponzor projektu** – vrcholový manažer z personální oblasti, který je zodpovědný za přidělení finančních zdrojů, obhájení projektu u vedení společnosti, strategické směřování projektového manažera, smysluplný projekt. Jeho pravomocí je úkolovat manažera projektu, rozhodovat o zahájení projektu, spuštění realizace a ukončení projektu, schvaluje plán řízení projektu a rozhoduje o podstatných změnách projektu.

**Manažer projektu** – vybraný interní projektový manažer, který řídí komunikaci, plánování, sleduje a vyhodnocuje projekt. Při koordinaci projektového týmu je zodpovědný za dosažení cíle projektu z hlediska jeho výsledku, doby i zdrojů, a to v jeho sjednaném rozsahu. Dále poskytuje informace o projektu, je zodpovědný za řízení změn, rizik, komunikaci se zainteresovanými stranami a uzavření projektu. Manažer v rámci svých pravomocí požaduje po liniových manažerech uvolnění kapacit členů týmu pro práci na projektu, na které jsou delegovány zodpovědnosti za dodání výstupů, operativně řídí projektový tým a rozhoduje o nepodstatných změnách projektu.

**Zákazníkem projektu** je ve vybrané zdravotní pojišťovně personální úsek pro řízení lidských zdrojů. Ten je primárně zodpovědný za specifikaci potřeb a funkčních požadavků výstupů směřujících k dosažení cíle a přínosů v daném projektu. V jeho pravomoci je rozhodování o akceptaci jednotlivých výstupů a cílů projektů a podílí se na rozhodování o podstatných změnách.

**Členy projektového týmu** jsou vedoucí pracovníci, zaměstnanci personálního úseku i řadoví zaměstnanci z různých pracovních oblastí a pracovních úrovní. Pro úspěšné naplnění projektového záměru je vhodné, aby členové týmu měli kladný postoj a určité pozitivní přesvědčení o flexibilním způsobu práce na dálku. Členové projektového týmu garantují výstupy projektu a jsou tedy zodpovědní za jejich dodání v požadované kvalitě, čase a s využitím přidělených zdrojů. Jejich zodpovědností je poskytování včasných, úplných a pravdivých informací o stavu rozpracovanosti výstupu manažerovi projektu. Člen projektového týmu má pravomoc koordinovat dílčí tým pracující na konkrétním výstupu k projektu a rozhodovat o konkrétním způsobu jeho provedení není-li rozhodnuto jinak.

### **Zainterесované strany projektu**

Projektem jsou dotčeny různé zainterесované strany, které mají zájem na výstupu anebo úspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněny nebo také omezeny. Tyto strany mají také různá očekávání.

Jako **primární zainterесované strany** na daném projektu jsou sponzor projektu, zákazník projektu, manažer projektu, dodavatelé výstupů (externí školitelé, dodavatelé potřebného HW, interní dodavatelé podpory z oblasti IT, interní zaměstnanci z právní oblasti) a konečný uživatel výstupů projektu (současní i budoucí zaměstnanci, vedoucí pracovníci).

V analytické části na základě dotazníků byly identifikována očekávání ze strany řadových zaměstnanců i ze strany vedoucích pracovníků, kteří jsou pro účely tohoto projektu považováni za konečné uživatele výstupů projektu.

Řadoví zaměstnanci mají velký zájem o sladování pracovního a osobního života. Pokud jim to samotná pracovní náplň umožňuje, pak upřednostňují různé modely flexibility (nejčastěji některý den v týdnu). Vedoucí zaměstnanci částečně podporují práci na dálku, ale většinou neočekávají žádné přínosy. Jen menší část jich očekává konkrétní pozitivní přínosy pro tým (Tab. 9). Z pohledu vedoucí personálního oddělení (sponzor projektu) je práce na dálku v současné době umožněna jen v případě, kdy je to účelné pro zaměstnavatele.

Tabulka 9 Očekávání z práce na dálku

OČEKÁVÁNÍ Z PRÁCE NA DÁLKU	
ZAMĚSTNANCI	
Vlastní očekávání	Odhad očekávání zaměstnavatele
Harmonizace pracovního a osobního života Lepší soustředění na práci Samostatnost v plánování činností Efektivnější výkon Nižší náklady na cestování a ošacení Lepší zajištění péče o dítě/člena rodiny Více času na rodinu a své zájmy	Nižší provozní náklady Vyšší časovou flexibilitu zaměstnanců Vyšší produktivitu práce Vyšší loajalitu zaměstnanců
VEDOUcí PRACOVNÍCI	
Očekávání pro tým	Odhad očekávání zaměstnanců
Žádný přínos, žádná očekávání Vyšší časová flexibilita Vyšší produktivita práce Jen zaměstnanecký benefit Zvýšení atraktivnosti pracovní pozice	Žádný přínos, žádná očekávání Harmonizace pracovního a osobního života Časová úspora Vyšší flexibilita Vyšší motivace zaměstnanců Vyšší produktivita Vyšší atraktivnost pracovní pozice

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky je zřejmé, že očekávání konečných uživatelů výstupů projektu jsou různá a různé budou i zájmy jednotlivých zainteresovaných stran na projektu (řadový zaměstnanec, vedoucí pracovník, zástupce vrcholového managementu apod.). V tomto okamžiku je vhodné případně upravit projekt tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran.

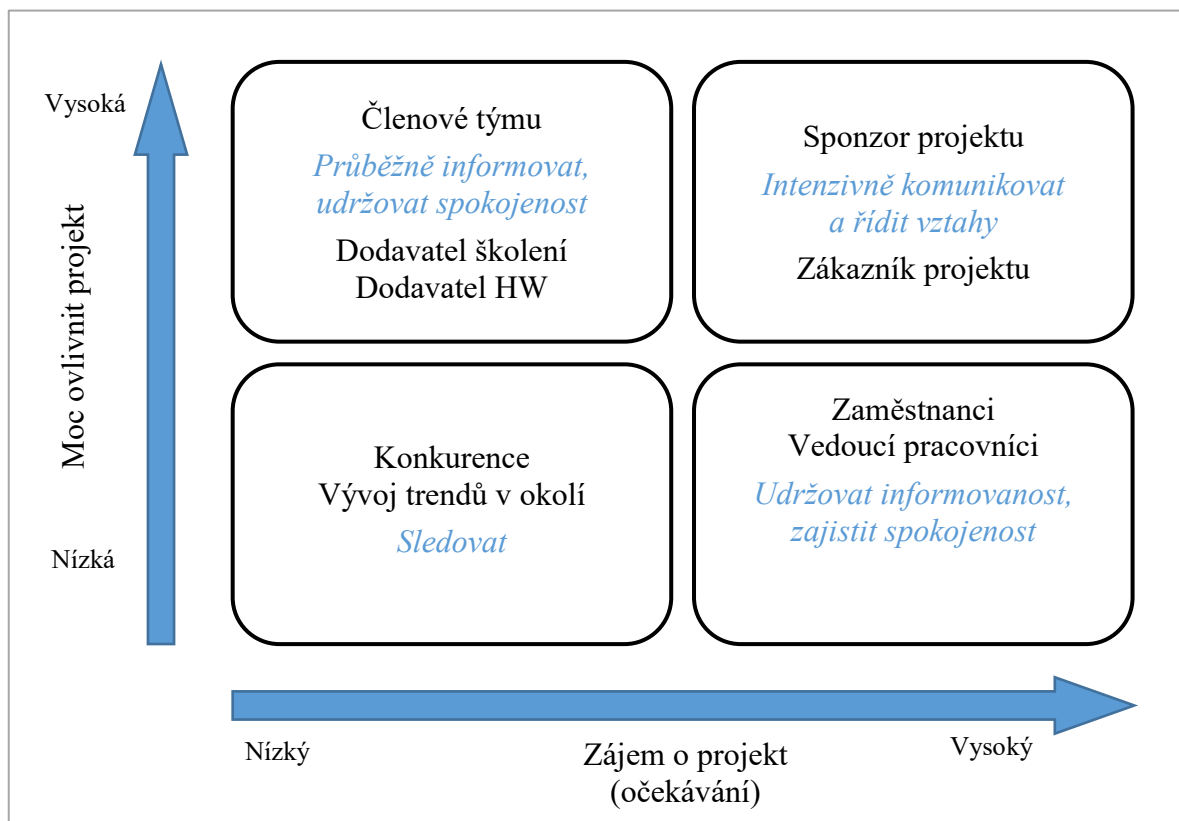
Za **sekundárními zainteresovanými stranami** lze považovat vrcholový management společnosti, jakožto nositele projektu, střední management společnosti, konkurenci a případně další dotčené strany, kterými mohou být např. dodavatelé nového HW, nových technologií a školení po skončení projektu v rámci jeho udržitelnosti a rozvoje. Propagační podpora zaměstnavatele na trhu práce od různých neziskových organizací (společenská odpovědnost firmy v souvislosti se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob), prostřednictvím studentů VŠ (pracovní stáže), pracovních veletrhů a jiné.

Na základě identifikace zainteresovaných stran je k projektu vytvořen registr těchto zainteresovaných stran, který obsahuje adresář všech osob (jména, pozice) a společností (názvy) zapojených do projektu včetně kontaktů (e-mail, telefony atd.).

### Matice zainteresovaných stran a související komunikace pro projekt Práce na dálku

Na základě identifikace a rozčlenění zainteresovaných stran (angl. *stakeholders*) je uveden návrh komunikace a práce v projektovém týmu pomocí matice odhadovaných vlivů (moci ovlivnit projekt) a očekávání (zájmu o projekt) zainteresovaných stran:

Obrázek 27 Matice moci a zájmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Sponzor projektu je zapojen do projektu v rámci týdenních reportů o průběhu projektu, bude finálně rozhodovat o všech výstupech.

Manažer projektu má titulní roli, řídí komunikaci projektového týmu s cílem dosáhnout požadovaného výstupu z projektu v daném čase a kvalitě. Součástí jeho práce je řízení vztahů se zainteresovanými stranami na projektu, neboť zásadně ovlivňují nastavení, samotný průběh i hodnocení projektu.

Zákazníkem tohoto projektu je personální úsek pro řízení lidských zdrojů poskytující benefit či sjednání určité flexibility práce internímu zaměstnanci či potenciálnímu zaměstnanci, který bude mít možnost lépe sladit svůj pracovní a osobní život v souladu s cíli společnosti a přispět tak k naplňování strategických cílů vybrané zdravotní pojišťovny. V rámci komunikace se bude podílet na podstatných změnách, akceptuje a přebírá výsledky projektu.

S členy projektového týmu bude probíhat komunikace v rámci pravidelných schůzek projektového týmu, bude kladen důraz na stabilitu, udržování zpětné vazby a srozumitelnost jednání za účelem naplnění spokojenosti v rámci nastavených očekávání.

**WBS** (angl. *Work breakdown structure*)

Na základě analýzy požadavků na projekt v části 7.3 s využitím nástroje WBS je vytvořena přehledná struktura rozpadu prací na projektu (příloha XY). Výsledek WBS představuje 100 % věcného rozsahu projektu, tedy co má být projektovým týmem přesně dodáno.

### **Seznámení s projektem**

V rámci fáze zahájení projektu je nezbytné, aby se všichni zúčastnění na projektu seznámili s projektem (s důvody jeho zavedení, jeho dopady a přínosy pro všechny zainteresované strany) a došlo i k vzájemnému seznámení všech pozvaných včetně jejich zastávaných rolí v projektu. Za tímto účelem je realizována první schůzka projektového týmu, kde jsou dohodnutá pravidla spolupráce projektového týmu (nastavení pravidel komunikace, způsob porad a jejich záznam se seznamem úkolů, volba komunikačních nástrojů, nastavení způsobů řešení problémů a práce s podněty a nápady apod.) a plán pro nejbližší období. Nastavená pravidla lze v případě nutnosti měnit.

### **7.5.2 Příprava a plánování řízení projektu**

Pro řízení projektů má vybraná zdravotní pojišťovna vytvořen interní předpis, ve kterém jsou stanoveny základní prvky řízení projektů (plán řízení projektu, organizační struktura, role a odpovědnosti, a komunikační plán). V této části bude zpracován návrh nezbytných dokumentů specifických pro projekt Implementace práce na dálku. Jedná se o návrh matice odpovědnosti, registr rizik, rozpočet a finanční plán a harmonogram projektu.

### **Matice odpovědnosti**

Matice odpovědnosti pro účely diplomové práce bude vytvořena zjednodušenou formou, kde budou přiřazeny zodpovědnosti výstupů pouze určitým úsekům či oddělením.

Tabulka 10 Matice odpovědnosti

MATICE ODPOVĚDNOSTI		
PROJEKT		Práce na dálku
OBLAST	VÝSTUPY	ODPOVĚDNOSTI DLE PRACOVNÍCH OBLASTÍ ČLENŮ PROJEKTOVÉHO TÝMU
Pracovní podmínky	Výstup 1. Výstup 1.1.4 Výstup 1.5.3	HR oddělení, management, IT
	Výstup 1.1 Výstup 1.1.1 Výstup 1.1.2 Výstup 1.1.3 Výstup 1.2 Výstup 1.2.1 Výstup 1.2.2	HR oddělení, management
	Výstup 1.5 Výstup 1.5.1 Výstup 1.5.2	IT oddělení
Organizace práce	Výstup 1.3 Výstup 1.3.1 Výstup 1.3.1.1	HR oddělení, management
	Výstup 1.3.1.2 Výstup 1.3.1.3 Výstup 1.3.3 Výstup 1.3.3.1 Výstup 1.3.3.2 Výstup 1.3.3.3	management, vedoucí týmů
	Výstup 1.3.2	HR oddělení, management, vedoucí týmů
	Výstup 1.4 Výstup 1.4.1	HR oddělení, management
	Výstup 1.4.2 Výstup 1.4.3	HR oddělení, management, IT
Interní propagace	Výstup 2 Výstup 2.1 Výstup 2.2	HR oddělení, management
	Výstup 2.3	IT oddělení

*Poznámka: čísla výstupů WBS uvedených v tabulce odpovídají dílčím cílům v části 7.3*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro samotnou realizaci projektu je nutné tento návrh podrobněji rozpracovat po jednotlivých výstupech a stanovit role s druhy odpovědnosti na úrovni konkrétních jednotlivců: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – kontroluje a I – je informován.

## Časová analýza

Projekt chce společnost realizovat převážně interními lidskými zdroji. Zaměstnanci se budou podílet na realizační fázi projektu odhadem 20 % pracovního času při současném plnění pracovních úkolů v rámci svých pracovních náplní. Časová analýza představuje odhad trvání realizační fáze projektu ve dnech se zohledněním státních svátků. Tato analýza je zpracována s využitím nástroje WBS, kde jsou identifikovány jednotlivé pracovní balíky a jejich složky a představuje odhad návaznosti pracovních činností dle WBS.

Projekt návrh na implementaci práce na dálku je stochastickým projektem, kdy dobu trvání jednotlivých činností nelze jednoznačně určit. Na základě informací a zkušeností z předchozích obdobných projektů s využitím metody PERT jsou určeny pro každou činnost tři odhady jejího trvání ve dnech – optimistický odhad ( $a_{ij}$ ), pesimistický odhad ( $b_{ij}$ ) a nejpravděpodobnější odhad ( $m_{ij}$ ) a vypočtena hodnota střední doby trvání činností ( $t_e$ ):

Tabulka 11 Střední doby trvání činností pomocí metody PERT (ve dnech)

ČINNOST	PŘEDCHÁZEJÍCÍ ČINNOST	NÁSLEDUJÍCÍ ČINNOST	$a_{ij}$	$m_{ij}$	$b_{ij}$	$t_e$
A (Výstup 1.1.1)	-	B	11	14	18	14
B (Výstup 1.1.2)	A	E	7	7	11	8
C (Výstup 1.2.1)	-	D	23	25	30	26
D (Výstup 1.2.2)	B, C	E, H	11	16	18	16
E (Výstup 1.1.3)	D	F, G	7	7	11	8
F (Výstup 1.1.4)	E	N, K	7	7	11	8
G (Výstup 1.3)	E	I	23	27	32	27
H (Výstup 1.4.1)	D	L	11	16	23	16
I (Výstup 1.4.2)	G	J	11	14	18	14
J (Výstup 1.4.3)	I	-	9	11	16	12
K (Výstup 1.5.1)	F	M	7	9	11	9
L (Výstup 2.)	H	-	23	27	32	27
M (Výstup 1.5.2)	K	-	23	27	34	28
N (Výstup 1.5.3)	F	-	11	18	23	18

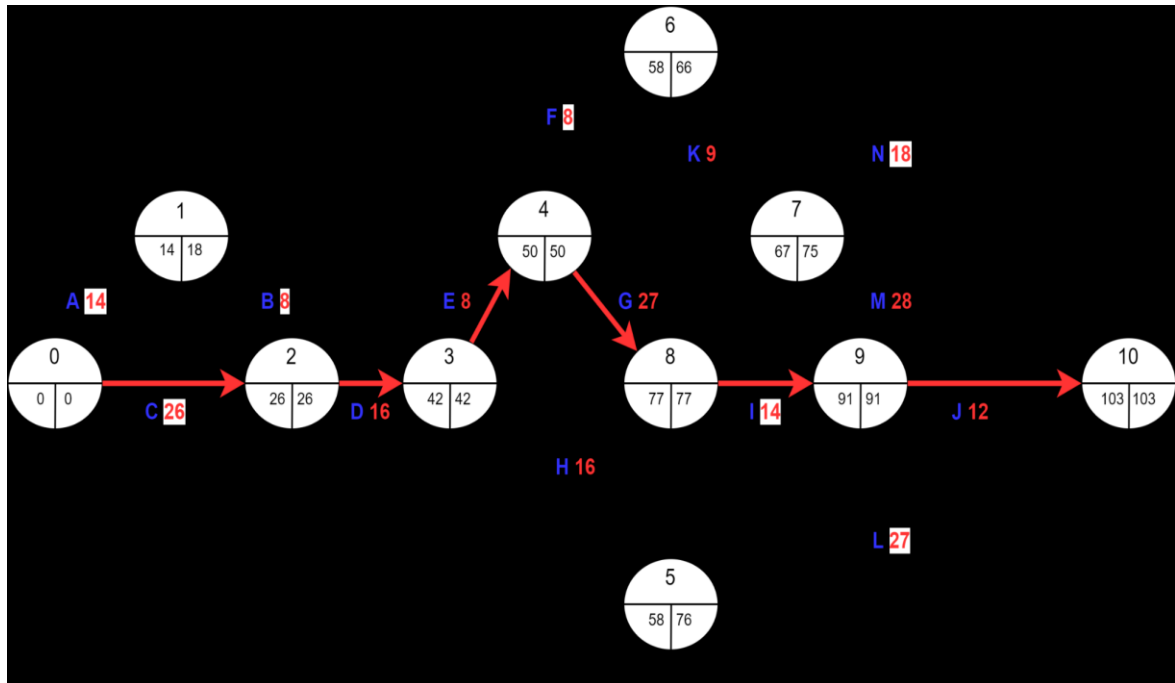
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pomocí síťového grafu je znázorněna kritická cesta 02-23-34-48-89-910 (C-D-E-G-I-J) určující střední dobu trvání realizační fáze projektu v délce 103 dnů bez pilotního ověření. Na kritické cestě nejsou žádné časové rezervy, u činností mimo kritickou cestu jsou vyznačeny časové rezervy v závorkách pod uzly. Zde je prostor pro případné změny např. z hlediska využitelnosti lidských zdrojů, příp. pro změny zjištěné v rámci realizační fáze projektu s přínosem pro projekt. Kritická cesta zahrnuje výstupy vyžadující vyšší míru



komunikace a spolupráce, tj. tvorba interních předpisů pro práci na dálku a pravidel pro fungování týmů, které dnes ve společnosti chybí.

Obrázek 28 Síťový graf a kritická cesta



Zdroj: Vlastní zpracování

**Riziková analýza**

Projekt implementace práce na dálku s sebou nese i vysokou míru rizika (vzniku nejisté události). Projektová rizika je třeba řídit s cílem snížit pravděpodobnost jejich výskytu, zmírnit dopady a vytvořit plány pro řešení naplnění hrozby rizika. Pomocí rizikové analýzy jsou zachycena rizika pro projekt, která je možné předvídat ve fázi návrhu na implementaci práce na dálku a v průběhu projektu se mohou i měnit. Výčet rizik tak nemusí být kompletní.

V následující tabulce (Tab. 12) je uveden seznam možných rizik spolu s jejich pravděpodobností výskytu a jejich závažností.

Tabulka 12 Matice rizik

RIZIKO DLE ID	POPIS RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU (1-4)	ZÁVAŽNOST RIZIKA (1-4)
R1	Změna v legislativě v průběhu realizace a s ní související vyšší nároky na poskytování práce na dálku	2	3
R2	Nedostupnost potřebného HW z důvodu vyšší poptávky na daném trhu	2	1

R3	Nedostatek finančních prostředků pro nákup HW	2	1
R4	Dodavatelé školení (služeb) nebudou včas a řádně plnit závazky	2	2
R5	Nezájem a nepochopení ze strany zaměstnanců	1	4
R6	Nezájem a nepochopení ze strany vedoucích pracovníků	1	4
R7	Výhodnější nabídka konkurence z hlediska flexibility práce k podobné pracovní pozici	2	4
R8	Odklad realizace projektu z důvodu epidemie a pandemie	3	4

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Dopad závažnosti následků

Tabulka 13 Dopad závažnosti následků

Pravděpodobnost výskytu	Stupeň	Dopad závažnosti následků			
		Nízký	Znatelný	Závažný	Kritický
		1	2	3	4
Vysoce pravděpodobné	4				
Velmi pravděpodobné	3				R8
Pravděpodobné	2	R2, R3	R4	R1	R7
Málo pravděpodobné	1				R5, R6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Popis rizik a návrhy opatření

**R1:** Změna v legislativě v průběhu realizace a s ní související vyšší nároky na poskytování práce na dálku – pokud by v důsledku legislativní změny byla neúměrně složitější administrace i realizace poskytování práce na dálku, pak je pravděpodobné, že by došlo na zvážení změn nebo pokračování projektu v souvislosti s dopadem na očekávané přínosy z projektu příp. zastavení projektu. Z hlediska vynaložení interních zdrojů na projekt by se jednalo o riziko se závažným dopadem pro projekt.

*Návrh opatření:* je nutné sledovat legislativní změny a včas reagovat, příp. projekt ukončit.

**R2:** Nedostupnost potřebného HW z důvodu vyšší poptávky na daném trhu – riziko vzniku pravděpodobnosti je nízké, v současné době je na trhu běžně využívaný HW dostupný a vybraná zdravotní pojišťovna nevyžaduje speciální HW. Pro pilotní ověření se počítá se zapojením zaměstnanců vybavených potřebným HW. Dopad na projekt je tak nízký.

*Návrh opatření:* v případě, že by došlo k poškození HW u zaměstnance zapojeného do projektu, pak na nezbytně nutnou dobu do dodání potřebného HW zajistit pro projekt stávající firemní HW určený ke školícím účelům.

**R3:** Nedostatek finančních prostředků pro nákup HW – pokud se do projektu přihlásí vybavení zaměstnanci s potřebným HW, pak je dopad rizika na projekt nízký.

*Návrh opatření:* v případě, že se do pilotního ověření přihlásí více nevybavených zaměstnanců potřebným HW, je nutné do plánovaných nákladů projektů zahrnout rezervu pro nákup HW, příp. i současně zajistit pro projekt na nezbytnou dobu stávající HW určený pro školící účely.

**R4:** Dodavatelé školení (služeb) nebudou včas a řádně plnit závazky – pravděpodobnost výskytu rizika je střední, neboť v případě větší poptávky po školení v této oblasti a omezené nabídky termínů školení může dojít k časovým prodlevám a bez proškolených zaměstnanců je projekt ohrožen v rámci dodržení termínů dle harmonogramu projektu.

*Návrh opatření:* ve výběrovém řízení budou vybíráni dodavatele s kladnými referencemi na obdobné typy zakázek; součástí VŘ/Smlouvy musí být rámcově stanoveny termíny školení.

**R5:** Nezájem a nepochopení ze strany zaměstnanců – pravděpodobnost vzniku rizika je nízká, neboť na základě průzkumu i sdělení z personálního oddělení je mezi zaměstnanci velký zájem o práci na dálku. Dopad rizika je však kritický, neboť by nedošlo k naplnění cíle a záměru projektu a vynaložené zdroje na projekt by nebyly zhodnoceny.

*Návrh opatření:* je třeba kontrolovat stav schválených žádostí o flexibilní práci na dálku a v případě nízkého zájmu ze strany zaměstnanců hledat důvody vedoucí k postojům zaměstnanců a upravit strategii komunikace (vnitřního marketingu) s lepší propagací výhod práce na dálku.

**R6:** Nezájem a nepochopení ze strany vedoucích pracovníků – Pravděpodobnost vzniku rizika je nízká, neboť z dotazníkového šetření vyplynul určitý zájem o práci na dálku i u vedoucích pracovníků. Dopad rizika je však vysoký, neboť by nedošlo k naplnění cíle a záměru projektu a vynaložené zdroje na projekt by nebyly zhodnoceny.

*Návrh opatření:* dobře nastavit argumentační strategii a komunikaci změn s cílem vytvoření kladného postoje k práci na dálku u vedoucích pracovníků.

**R7:** Výhodnější nabídka konkurence z hlediska flexibility práce k podobné pracovní pozici – pravděpodobnost rizika je zde závažná, neboť vybraná zdravotní pojišťovna v současné době poptává specialisty na trhu práce a doba nábory se prodlužuje a tím dochází i k prodražení nábory. U stávajících zaměstnanců by hrozilo ukončení pracovního poměru na základě žádosti zaměstnance.

*Návrh opatření:* připravit informační kampaň s nabídkou práce na dálku a také průběžně analyzovat nabídku konkurence na trhu práce a upravit tak vlastní nabídku.

**R8:** Odklad realizace projektu z důvodu epidemie a pandemie – za současné situace se jedná o velmi pravděpodobné riziko, kdy lze jen obtížně předvídat vývoj epidemie či pandemie a související vládní opatření omezující osobní setkávání více lidí. Tato nejistota ovlivňuje samotný projekt z hlediska zajištění potřebných lidských zdrojů pro projekt, dodržení časového rámce a sjednaného rozsahu projektu. Může dojít i k pozastavení projektu. Dopad na projekt je tak kritický.

*Návrh opatření:* plánovat lidské zdroje pro projekt s ohledem na jejich vzdálenou dostupnost a zajistit HW pro nevybavené členy projektového týmu za účelem vzdálené účasti na projektu.

Z provedené rizikové analýzy vyplývá, že v případě realizace plánu nápravných opatření u identifikovaných rizik je projekt realizovatelný.

### **Harmonogram projektu**

Harmonogram je nezbytnou součástí projektového plánu, neboť obsahuje posloupnost jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto činností a klíčové milníky projektu.

Projekt se skládá ze čtyř fází, které zahrnují podstatné činnosti pro projekt:

#### 1. Zahájení projektu

- je podepsaná zakládající listina projektu, identifikovány zainteresované strany projektu a vypracován WBS

#### 2. Příprava a plánování řízení projektu

- Sestavení projektového týmu, určení odpovědností za jednotlivé činnosti na projektu, Vytvořen rozpočet a finanční plán a harmonogram projektu. Plán řízení projektu a komunikační plán včetně organizační struktury, rolí a odpovědnosti je stanoven interním předpisem vybrané zdravotní pojišťovny pro projektové řízení.

### 3. Zahájení realizace projektu s ověřením v pilotním provozu

- Realizace jednotlivých činností dle WBS pomocí členů projektového týmu. Realizace projektu zahrnuje porady a zápisy z porad, report o stavu projektu, seznam bodů k řešení, nezbytné je řešení změnových požadavků v průběhu projektu. V této fázi jsou připravována i vhodná interní školení, vyhledána vhodná externí školení a v rámci stanovených milníků jsou připraveny a podepsány smlouvy pro vybrané zaměstnance, kteří vše připravené a vytvořené ověří v pilotním režimu. Před spuštěním pilotního provozu vybraní zaměstnanci musí absolvovat nezbytná školení. V pilotním režimu pak mohou nastat úpravy či změny za účelem dosažení cíle projektu v jeho sjednaném rozsahu, příp. upraveném rozsahu po předchozím odsouhlasení sponzorem projektu.

### 4. Ukončení a vyhodnocení projektu

- Projekt je ukončen podpisem akceptačního protokolu a současně je vyhodnoceno dodané plnění z projektu včetně jeho finanční stránky.

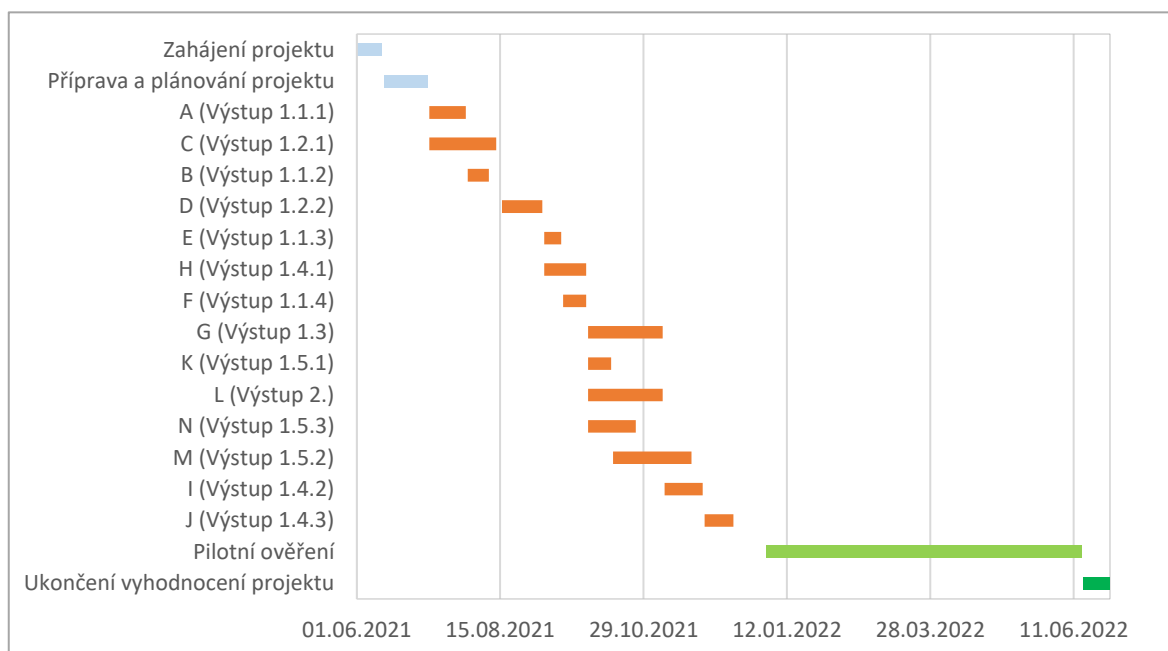
Tabulka 14 Harmonogram projektu

PROJEKTOVÁ FÁZE	ČINNOST	ČASOVÉ ROZVRŽENÍ
Zahájení projektu	1. Vytvoření a schválení zakládající listiny projektu 2. Sestavení projektového týmu 3. Registr zainteresovaných stran 4. WBS	1. 6. 2021 - 14. 6. 2021
Příprava a plánování řízení projektu	1. Nastavení kompetencí a odpovědností 2. Časová analýza 3. Riziková analýza 4. Rozpočet projektu 5. Harmonogram projektu	15. 6. 2021 - 8. 7. 2021
Zahájení realizace projektu s jeho pilotním ověřením	1. Realizace činností dle WBS členy projektového týmu na základě rozdělení kompetencí a odpovědností, průběžné pracovní porady, reporting, řešení a zapracování změnových požadavků, zajištění nezbytné administrativy (podpis smluv a čas pro zaškolení osob v pilotu) 2. Pilotní ověření výstupů dle WBS, zapracování úprav a změn zjištěných v pilotním ověření	1. 9. 7. 2021 - 25. 10. 2021 (26. 10. 2021 - 31. 12. 2021) 2. 1. 1. 2022 - 15. 6. 2022
Ukončení a vyhodnocení projektu	1. Akceptační protokol 2. Vyhodnocení projektu	16. 6. 2022 - 30. 6. 2022

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhad celkové doby trvání projektu je přehledně zachycen pomocí Ganttova diagramu, kterým je zobrazena návaznost jednotlivých kroků a minimálně celková doba trvání projektu implementace práce na dálku.

Obrázek 29 Ganttův diagram – celková doba trvání projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

## Nákladová analýza

### Náklady na projekt

Celkové náklady na projekt jsou součástí zakládající listiny projektu. Jedná se o odhad interních nákladů zahrnující interní lidské zdroje, které zajišťují realizační fázi projektu s pilotním ověřením a finanční náklady pro vyplacení kompenzace zvýšených nákladů zaměstnanců zajišťujících pilotní ověření. Dále pak náklady na zajištění potřebných školení (interní i externí).

- **Interní náklady**

Práce na projektu pomocí interních lidských zdrojů je odhadnuta na 132 člověkodnů (angl. *Man-days*). Jeden člověkoden je pracovní čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni, tj. 8 hodin a vyjadřuje potřebu času na danou činnost. Cena jednoho člověkodne je pro tento projekt stanovena ve výši 1 840 Kč (výchozí hodnotou je průměrná hrubá měsíční nominální mzda ke dni 31.12.2020 dle ČSÚ, tj. 38 525 Kč).

Výše kompenzace zvýšených nákladů zaměstnance je stanovena ve výši 250 Kč na měsíc, přičemž této realizační fáze se bude účastnit 50 vybraných zaměstnanců. U zaměstnanců

pro pilotní ověření se předpokládá jejich vybavenost dostatečným HW a nebude nutné vynakládat další finanční prostředky na jejich pořízení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci již disponují mobilním služebním telefonem, nebude zde uvažováno ani o průběžných měsíčních nákladech související s měsíčním paušálem (zahrnuje neomezené volání do všech sítí, SMS zdarma do všech sítí, datové služby s omezením do 3 GB).

- **Školení**

Úspěšné dosažení cíle je podmíněno zejména řádným proškolením všech zaměstnanců. **Interní školení** zahrnuje pětihodinové školení na lepší osvojení stávajících firemních nástrojů pro komunikaci v rozsahu dle potřeb zaměstnanců (zejména nástroje MS Office 365, MS Teams), e-learningový kurz na ergonomii pracoviště (již vytvořen) a interní školení zaměřené na nastavení základních firemních procesů (způsobů zadávání práce a její kontroly, pořádání porad jednotlivých týmů, vykazování a evidování odvedené práce apod.) pomocí stávajících firemních nástrojů, školení na řešení základních technických problémů a nastavení v oblasti IT. Školení na BOZP a požární ochranu není zde zahrnuto, neboť se jedná o zákonem povinná školení, které je zaměstnavatel povinen pro své zaměstnance uskutečnit minimálně jednou za 2 roky.

**Externí způsob školení** pro školení interních školitelů byl zvolen u školení se zaměřením na time-management a motivaci zaměstnanců v rámci sladování pracovního a osobního života, pro vedoucí pracovníky pak školení na řízení týmů a zaměstnanců na dálku. Proškolení interní školitelé pak dále budou školit interní zaměstnance. Odhad je ve výši 280 000 Kč a jedná se o školení v rozsahu šesti hodin. Uvedený odhad vychází z obdobných školení realizovaných ve vybrané zdravotní pojišťovně.

Zvolený způsob a formy všech školení byl vybrán z vypracovaných variant školení (Tab. 15), na základě odhadovaných finančních a časových nákladů a rizik (pro oceňování nákladů ve výši průměrné mzdy je použita hodnota průměrné mzdy k 31.12.2020 dle ČSÚ, tj. 38 525 Kč). Využití školení se předpokládá i po skončení projektu.

Tabulka 15 Varianty školení

VARIANTA	A	B	C	D
Popis varianty	Využít pracovní zkušenosti, dovednosti a schopnosti stávajících zkušených zaměstnanců pracujících na dálku prostřednictvím WS	Proškolit externími experty interní školitele, kteří dále zajistí školení všech zaměstnanců v pilotním provozu	Zajistit školení všech zaměstnanců v pilotním provozu externími společnostmi.	Zajistit školení všech zaměstnanců v pilotním provozu e-learningovými kurzy s možností klást dotazy na intranetu společnosti konkrétnímu internímu školiteli.
Odhadované náklady (Kč)	157 000	189 000	866 000	481 000
Délka školení	5+6 hodin	5+6 hodin + 6 hodin školitelé	5+6	6
Rizikovost	nízká	nízká	vysoká	střední
Dostupnost ke školení	dostupné, termíny dle interních potřeb	nutné oslovení externích školitelů, další termíny dle interních potřeb	nutné výběrové řízení	zajistit a koupit licence k e-learningovým kurzům, stanovit školitele k zodpovídání dotazů
Cena	230 Kč/hod.	3 000 Kč/os.	8 500 Kč/os.	průměrně 1 450 Kč/ e-learningový kurz – celkem cca 6 kurzů v celkové době 6 hodin, 4 hodiny vymezeny pro zodpovězení dotazů
Průměrné náklady na občerstvení (Kč)	100	100	100	0
Průměrné náklady na cestovné (Kč)	160	160	160	0
Trvání školení	2 týdny	2 týdny	6 týdnů	1 týden
<b>Pořadí variant</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Budou-li varianty realizované formou on-line, pak hodnota nákladů bude nižší o náklady vynaložené na cestovné a občerstvení.



Varianta A je z hlediska časové dostupnosti vhodnou a pohotovou variantou s nízkou mírou rizika, avšak není zde zaručena aktuálnost informací, znalostí a osvědčených doporučení na základě nejnovějších zkušeností. Výhodou je znalost interního prostředí a potřeb zaměstnanců.

Varianta B je nejvhodnější z hlediska doby trvání, kdy není zásadně ovlivněna doba vymezená pro projekt, z hlediska finanční náročnosti získá vybraná zdravotní pojišťovna nové moderní informace a vědomosti od externích školitelů z oblasti práce na dálku a dlouhodobě je lze využít pro vzájemné učení se mezi zaměstnanci, v rámci interních školení jsou využity znalosti a dovednosti s dostupnými firemními nástroji a procesy.

Jako zcela nevhodnou variantou je varianta C z hlediska finanční i časové náročnosti, je zde vysoká míra rizika (může dojít např. k podstatné změně v okolí i v interním prostředí společnosti např. v samotných postojích zaměstnanců a společnosti a pak nebudou plně využity vložené finanční prostředky). Z hlediska finanční náročnosti převyšuje alokované finanční zdroje na projekt.

Varianta D je sice časově nejkratší, ale finančně se jedná o nákladnější školení bez možnosti osobní interakce s ostatními a školitelem při absolvování školení. Hrozí zde riziko nedostatečné aplikace získaných znalostí či určitá míra nepochopení. Výhodou je, že dané kurzy lze opakovaně absolvovat v rámci platnosti licencí.

Tabulka 16 Celkové náklady na projekt

DRUH NÁKLADU		Cena (Kč)
Interní náklady	Jednotky	
Náklady na realizační fázi ve výši 132 čld.	1840 Kč/ 1 čld.	242 880
Kompenzace zaměstnancům zapojených do pilotního ověření (50 osob po dobu 6 měsíců)	250 Kč/ měsíc	75 000
Školení (externí, interní) pro zaměstnance zapojené do pilotního ověření (50 osob) a 10 interních školitelů		189 000
<b>CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT</b>		<b>506 880</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Odhad jednorázových nákladů na pořízení nezbytného HW pro modely práce na dálku**

Pro pilotní fázi projektu budou vybráni zaměstnanci, kteří již jsou vybaveni vhodným HW. Jen pro představu zde uvádím odhadované položky jednorázových vstupních nákladů na HW, které bude třeba vynaložit v případě poskytnutí určitého modelu práce na dálku nevybavenému příp. částečně vybavenému zaměstnanci:

Tabulka 17 Odhadované jednorázové náklady

ODHADOVANÉ JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY		MODEL HOME-OFFICE	MODEL HOMEWORKING	MODEL TELEWORKING
DRUH NÁKLADU	NÁKLADOVÁ POLOŽKA	CENA OD (V KČ)		
HW	Notebook (24 000 Kč/ks)		24 000	24 000
	Dokovací stanice (2 000 Kč/ks)		4 000	2 000
	Druhý monitor (3 000 Kč/ks)		3 000	3 000
	Sluchátka s mikrofonom (400 Kč/ks)	400	400	400
	Mobilní telefon (3 500 Kč/ks)	3 500	3 500	3 500
<b>CELKEM ODHADOVANÉ JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY</b>		<b>3 900</b>	<b>34 900</b>	<b>32 900</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Odhad průběžných měsíčních nákladů při poskytování práce na dálku

S poskytováním práce na dálku po skončení projektu vzniknou i průběžné náklady v podobě měsíčního paušálu při užívání služebního mobilního telefonu s tarifem Profi na míru a dále také náklady na kompenzaci zvýšených nákladů zaměstnancům dle sjednaných pravidel jednotlivých modelů práce na dálku.

Tabulka 18 Odhadované průběžné náklady

ODHADOVANÉ PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY		MODEL HOME-OFFICE	MODEL HOMEWORKING	MODEL TELEWORKING
NÁKLADOVÁ POLOŽKA		CENA OD (V KČ/MĚSÍC)		
Mobilní tarif	Tarif Profi na míru (měsíční paušál) - neomezené volání do všech sítí, SMS zdarma do všech sítí, datové služby s omezením do 3 GB	450	450	450
Kompenzace zvýšených nákladů zaměstnancům při práci na dálku			dle dohody na základě poměru práce na dálku a práce v kanceláři	250
<b>CELKEM ODHADOVANÉ PRŮBĚŽNÉ NÁKLADY</b>		<b>450</b>	<b>450</b>	<b>700</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výpočet snížení provozních nákladů na modelovém případě

Z důvodu nejmenování vybrané zdravotní pojišťovny jsou odhady očekávaných přínosů a úspor z práce na dálku vypočteny na modelovém případě, přičemž je vycházeno z reálných, ale přepočítaných hodnot vybrané zdravotní pojišťovny z roku 2019, neboť potřebné hodnoty pro rok 2020 nejsou k dispozici. Zavedení práce na dálku přinese úsporu

provozních nákladů, v modelovém případě se jedná o úsporu nákladů na energie, na nájem, na cestovné a možnost úspory je i u absencí a nemocnosti zaměstnanců.

### Popis modelové situace:

Jedná se o vybranou zdravotní pojišťovnu s 200 zaměstnanci sídlící v pronajaté budově v Brně. Práce na dálku je poskytována u 20 % zaměstnanců, tj. 40 osob, kteří se po týdnu vždy střídají (model homeworking). Jedná se o zaměstnance s osmihodinovou pracovní dobou. Zbývajících 160 zaměstnanců pracuje po celý rok v kanceláři.

### Výpočet roční úspory provozních nákladů na energie

Výpočet roční úspory provozních nákladů na energie byl proveden úpravou výpočtu dle Surého (2015). Tabulka 19 uvádí proměnné, jejich označení, hodnotu, popřípadě způsob výpočtu. Všechny údaje jsou platné pro rok 2019. Vstupní proměnné zadává společnost, Definované proměnné jsou dané a ostatní proměnné představují výstupní hodnoty výpočtu. Všechna uvedená zařízení jsou využívána celou pracovní dobu (8 hodin), kromě lednic (provoz 24 hodin) a rychlovarných konvic a kávovarů (1 hodina denně), multifunkční tiskárny (2 hodiny denně) a světel (3 hodiny denně).

Tabulka 19 Výpočet roční úspory provozních nákladů na energie

KÓD	PROMĚNNÁ	HODNOTA	VÝPOČET
VP1	Celkový počet zaměstnanců	200	vstupní proměnná
VP2	Z toho počet zaměstnanců pracujících na dálku	40	vstupní proměnná
VP3	Denní pracovní doba (hod)	8	vstupní proměnná
D1	Počet pracovních dní (2020)	251	definovaná proměnná
O1	Počet dní práce z domova (rok)	126	vstupní proměnná (zde střídání po týdnu D1/2)
O2	roční odpracovaná doba (hod na 1 zaměstnance v kanceláři)	2008	= D1 * VP3
O2a	Počet hodin práce v kanceláři na jednoho vzdáleného zaměstnance (rok)	1000	= (D1 – O1) * VP3
O2b	Počet hodin práce z domova na jednoho vzdáleného zaměstnance (rok)	1008	= O1 * VP3
kWh	Cena 1 kWh (Kč)	1,634	vstupní proměnná (cena v rámci aukce energií)

W	Spotřeba energie daného zařízení ve kWh	viz tab. 20	vstupní proměnná
ZK	Počet používaných zařízení při práci všech zaměstnanců v kanceláři	viz tab. 20	vstupní proměnná
ZD	Počet používaných zařízení ve společnosti, pokud stanovený počet zaměstnanců pracuje z domova	viz tab. 20	vstupní proměnná
R1	Roční provoz bez využití práce na dálku	viz tab. 20	$= (W*O2) / 100*kWh*ZK$
R2	Roční provoz při kombinaci práce na dálku a z domova	viz tab. 20	$= [(W*O2a) / 1000*kWh*ZK] + [(W*O2b) / 1000*kWh*ZD]$

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V Tabulce 20 jsou na základě proměnných z Tabulky 19 vyčísleny náklady na roční provoz (R1) v případě, že jsou využívána elektrická zařízení všemi zaměstnanci z kanceláři (ZK) a nikdo nepracuje na dálku.

Tabulka 20 Náklady na roční provoz spotřebiče

POLOŽKA	POČET POUŽÍVANÝCH ZAŘÍZENÍ PŘI PRÁCI V KANCELÁŘI	POČET POUŽÍVANÝCH ZAŘÍZENÍ PŘI PRÁCI Z DOMOVA	SPOTŘEBA DANÉHO ZAŘÍZENÍ (WH)	NÁKLADY NA ROČNÍ PROVOZ (KČ)	NÁKLADY NA ROČNÍ PROVOZ PŘI KOMBINACI PRÁCE NA DÁLKU A Z DOMOVA (KČ)
	ZK	ZD	W	R1	R2
stolní počítač	140	126	200	91 870	82 683
notebook	60	54	45	8 859	7 973
LCD monitor	200	180	32	20 999	18 899
multifunkční tiskárna	29	26	300	28 545	25 592
světlo	200	180	188	123 040	110 736
rychlovarná konvice	20	18	225	14 765	13 288
kávovar	8	7	184	4 823	4 220
lednice	20	18	1 300	85 308	76 777
<b>CELKEM</b>				<b>378 209</b>	<b>340 168</b>
<b>ROZDÍL (R1-R2)</b>				<b>38 041</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tyto náklady jsou porovnány s případem, kdy pracuje na dálku 20 % zaměstnanců a dochází k jejich střídání v kanceláři vždy v týdenních intervalech (R2). Při zavedení práce na dálku v uvedeném modelu dochází k úspoře energie ve výši 38 041 Kč, tj. 10 %.

### Výpočet roční úspory nákladů na nájmu

Modelová vybraná zdravotní pojišťovna sídlí v pronajaté budově v několika podlažích. Tabulka 21 zobrazuje možnost snížení nákladů na pronájem prostor v případě, kdy zavedením práce na dálku sníží množství pronajatých místností a k nim souvisejících užívaných společných prostor (např. přestane užívat veškeré prostory na jednom podlaží). Tabulka obsahuje vstupní proměnné, definované proměnné a výstupní hodnoty, popř. postup výpočtu. Cena nájmu za m<sup>2</sup> je průměrnou cenou za pronájem kancelářských prostor v centru Brna. Výše ročního nájmu N1 představuje nájem v případě, kdy je výkon práce pouze z kanceláří. Výše ročního nájmu N2 představuje situaci, kdy je zavedena práce na dálku dle modelu, tzn. 20 % zaměstnanců pracuje na dálku (z celkového počtu 200 osob) a střídají se v týdenních intervalech. Roční úspora na nájmu činí 672 000 Kč, tj. ve výši 10 %.

Tabulka 21 Výpočet roční úspory nákladů na nájmu

KÓD	PROMĚNNÁ	HODNOTA	VÝPOČET
P1	Počet zaměstnanců v budově	200	vstupní proměnná
P2	Počet zaměstnanců v budově při kombinaci práce na dálku a z domova	180	vstupní proměnná
P3	Počet měsíců nájmu	12	definovaná proměnná
V1	Výměra kancelářského prostoru na osobu (m <sup>2</sup> )	8	definovaná proměnná
V2	Výměra společných prostorů na osobu (m <sup>2</sup> )	3,2	definovaná proměnná
V3	Výměra prostorů na osobu CELKEM (m <sup>2</sup> )	11,2	= V1 + V2
C1	Cena za nájem prostor (Kč)	250	vstupní proměnná
N1	Výše ročního nájmu (Kč)	6 720 000	= P1 * V3 * C1 * P3
N2	Výše ročního nájmu při kombinaci práce na dálku a z domova (Kč)	6 048 000	= P2 * V3 * C1 * P3
<b>ROČNÍ ÚSPORA NA NÁJMU (Kč)</b>		<b>672 000</b>	<b>= N1 – N2</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výpočet možné roční úspory na cestovních nákladech

Tabulka 22 zobrazuje možnost snížení cestovních nákladů při zavedení práce na dálku při současném efektivnějším využívání nástrojů a moderních technologií pro firemní komunikaci s důrazem na interakci. Pracovní cesty a osobní kontakt zcela jistě nezmizí, vždy budou ve vybrané zdravotní pojišťovně pracovní schůzky vyžadující osobní jednání ať už s klienty, se zaměstnanci či nad projekty. Některé pracovní cesty však lze omezit a nahradit vzdálenou komunikací např. prostřednictvím MS Teams v případě školení, porad apod.

Pro představu jsou zde uvedeny náklady na cestovné v letech 2015–2020 na jednoho přepočteného zaměstnance u vybrané zdravotní pojišťovny (dle získaných interních dat). Období pandemie v roce 2020 ukázalo, že je možné omezit cestovní výdaje, avšak by to nemělo být na úkor omezení činností a rozvoje společnosti. Bude tedy počítána úspora oproti roku 2019 ve výši 15–25 %. Následně je z hodnot vypočtena možná úspora pro modelový případ.

Tabulka 22 Výpočet možné roční úspory na cestovních nákladech

CESTOVNÉ	ROK	HODNOTA V KČ
Roční náklady na cestovné na jednoho přepočteného zaměstnance u vybrané zdravotní pojišťovny	2015	3 222
	2016	3 160
	2017	3 229
	2018	3 677
	2019	3 985
	2020	1 569
Úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		598
Úspora ve výši 25 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		996
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>119 600</b>
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 25 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>199 200</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Výpočet odhadu ročního snížení nákladů na absenci zaměstnanců a na nemocenské

Pro představu jsou zde uvedeny náklady na nemocenské v letech 2015–2020 na jednoho přepočteného zaměstnance u vybrané zdravotní pojišťovny (dle získaných interních dat). Stejně jako u nákladů na cestovné bude i zde počítána úspora oproti roku 2019, a to ve výši 10–15 %. Následně je z hodnot vypočtena možná úspora pro modelový případ.

Tabulka 23 Výpočet odhadu ročního snížení nákladů na nemocenské

NEMOCENSKÉ (DPN)	ROK	HODNOTA V KČ
Roční náklady na DPN na jednoho přepočteného zaměstnance	2015	1 264
	2016	1 361
	2017	1 580
	2018	1 890
	2019	2 655
	2020	4 382
Úspora ve výši 10 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		266
Úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		398
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 10 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>53 200</b>
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>79 600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro představu jsou zde uvedeny náklady na krátkodobou absenci (lékař, vyřizování na úřadě apod.) na jednoho přepočteného zaměstnance u vybrané zdravotní pojišťovny (dle získaných interních dat), ale pouze pro rok 2019 (za roky 2015-2018 a 2020 nejsou data k dispozici) Stejně jako u nákladů na nemocenské bude i zde počítána úspora oproti roku 2019, a to ve výši 10–15 %. Následně je z hodnot vypočtena možná úspora pro modelový případ.

Tabulka 24 Výpočet odhadu ročního snížení nákladů na absenci zaměstnanců

KRÁTKODOBÁ ABSENCE	ROK	HODNOTA V KČ
Roční náklady na krátkodobou absenci na jednoho přepočteného zaměstnance	2019	3 685
Úspora ve výši 10 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		369
Úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na jednoho přepočteného zaměstnance		553
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 10 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>73 800</b>
<b>Vypočtena roční úspora ve výši 15 % oproti roku 2019 na 200 zaměstnanců</b>		<b>110 600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Úspory provozních nákladů je možné řešit i v oblasti nábory a zaškolení nových zaměstnanců, na fluktuaci, na snížení nákladů na spotřebu vody a další. Projektem práce na dálku chce společnost snížit především uvedené propočítané náklady na modelovém případě a současně chce přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Shrnutí zjištěných výsledků na modelovém případě uvádí Tabulka 25, ze které je zřejmé, že ze zavedení práce na dálku plynou určité roční provozní úspory. Tyto úspory nejsou zanedbatelné jak v pesimistické, tak i v optimistické variantě.

Tabulka 25 Výpočet celkových úspor nákladů

ÚSPORY	DRUH ÚSPORY	VARIANTA	ÚSPORY (%)	ÚSPORY (KČ)
Úspora nákladů	Energie	dle tabulky 20	10	38 041
	Nájemné	dle tabulky 21	10	672 000
	Cestovné	optimistická	25	199 250
		pesimistická	15	119 550
	Nemocenské (DPN)	optimistická	15	79 600
		pesimistická	10	53 200
	Krátkodobá absence	optimistická	15	110 600
		pesimistická	10	73 800
<b>CELKEM</b>	<b>optimistická</b>	<b>12,0</b>	<b>1 099 491</b>	
	<b>pesimistická</b>	<b>10,4</b>	<b>956 591</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bude společnost dle modelového případu poskytovat měsíčně kompenzaci zaměstnancům na zvýšené výdaje související s prací na dálku ve výši 250 Kč, pak se jedná o 40 zaměstnanců a roční náklady ve výši 120 000 Kč.

### 7.5.3 Zahájení realizační fáze projektu

V této fázi budou postupně zpracovávány naplánované činnosti dle WBS jednotlivými členy projektového týmu. Důležitá je zejména pravidelná informovanost všech zúčastněných na projektu prostřednictvím porad a reportů o stavu projektu. Pro efektivní řízení projektu je nutné řešit případné změnové požadavky a rozhodovat o jejich přijetí či odmítnutí s ohledem na dosažení cíle projektu v rámci jeho rozsahu. Dle stanoveného harmonogramu je třeba pro zaměstnance zapojené do pilotního ověření zajistit řádné proškolení a podepsání nezbytných dokumentů pro výkon práce na dálku. V rámci pilotní části je ověřena vhodnost zvolených nástrojů a pokud nejsou vhodné, pak je nutné vyhledat nástroje nové, lépe vyhovující potřebám pro systém práce na dálku. Rovněž dochází k ověření nastavených procesů a jejich přizpůsobení pro efektivní práci na dálku. V této části realizační fáze je také možné upravit či stanovit ukazatele pro měření přínosů.

### 7.5.4 Ukončení projektu

Při ukončení projektu je třeba převzít dílo na základě akceptačního protokolu, kterým je potvrzeno dokončení díla a jeho správnost a kvalita. V této fázi je životní cyklus projektu ukončen a je třeba porovnat výsledky dosažené projektem s kritérii úspěšnosti, která byla stanovena při zahájení projektu v zakládající listině. Na základě tohoto srovnání lze poukázat na úspěšnost či neúspěšnost projektu.



## 7.6 Udržitelnost a rozvoj systému práce na dálku

Po skončení projektu je třeba zajistit udržitelnost a rozvoj systému práce na dálku. Z hlediska dopadu systému práce na dálku do pracovních oblastí a procesů vybrané zdravotní pojišťovny je třeba jej vhodně začlenit do definování strategických cílů a nastavit plány k jejich dosažení. I po skončení projektu je vhodné vyhodnocovat podněty od zaměstnanců, sledovat vývoj a dostupnost v oblasti technologií. Pro rozvoj práce na dálku je důležité sdílení zkušeností mezi zaměstnanci, kteří se tak mohou vzájemně učit a inspirovat.

## 7.7 Nefinanční přínosy a jejich ukazatele plynoucí ze zavedení práce na dálku

Vybraná zdravotní pojišťovna očekává i určité nefinanční přínosy ze zavedení práce na dálku, zejména zvýšení spokojenosti, motivace, angažovanosti a loajálnosti zaměstnanců. Stanovení metrik pro nefinanční přínosy nelze jednoduše vyčíslit. Pomocí sběru informací na základě zpětné vazby od zaměstnanců je možné průběžně získané informace vyhodnocovat a změřit nefinanční přínosy ze zavedení práce na dálku. Získané informace je vhodné využít i jako podněty ke zlepšení.

Očekávané nefinanční přínosy a jejich ověření:

- Spokojenost zaměstnanců – měření a vyhodnocování pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti (rozhovory, dotazníky), v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, průběžně krátkými diskusemi na poradách apod.,
- motivace a angažovanost zaměstnanců – zapojení zaměstnanců do projektů a vyhodnocení jejich účasti na projektech, náměty ke zlepšení vedoucí k efektivnějšímu způsobu práce s cílem většího množství splněných úkolů, zpracovaných dat v požadované kvalitě apod.,
- Atraktivita zaměstnavatele a vnímání zaměstnavatele potenciálními zaměstnanci – lze ověřit na základě sledování počtu podaných žádostí na inzerované pracovní pozice či vyššího počtu doporučení ze strany stávajících zaměstnanců, počtu podaných žádostí o práci i bez inzerované pracovní pozice, počet podaných stížností či kladných hodnocení, rovněž lze sledovat dobu trvání obsazení volné pracovní pozice potenciálním zaměstnancem apod.

Vyhodnocení těchto nefinančních přínosů je časově náročné a je možné je získat až s odstupem času od zavedení práce na dálku do praxe. Předpokládá se však, že výsledky ze zavedení práce na dálku se projeví efektivnějším fungováním vybrané zdravotní pojišťovny, což se následně pozitivně odrazí i na sledovaných hodnotách provozní efektivity a vyšší spokojenosti zaměstnanců i klientů. Ze zavedení práce na dálku lze očekávat zlepšení komunikace a efektivnější využívání komunikačních nástrojů a následně také určitou proměnu firemní kultury a celkové atmosféry ve vybrané zdravotní pojišťovně.

Je nutné si uvědomit, že nefinanční přínosy ze zavedení práce na dálku nejsou získané okamžitě a výsledky se dostaví až s určitým zpožděním. V počátcích zavádění práce na dálku může dojít i k poklesu pracovního výkonu. Důvodem je, že lidé ve společnosti potřebují určitý čas, aby se ztotožnili s nově zaváděnými změnami, osvojili si nové znalosti, získali nové schopnosti a dovednosti a následně vše zdárně aplikovali do praxe.

## 7.8 Zhodnocení projektu

Cílem projektu je návrh na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně a rozšířit tak stávající nabídku flexibility práce. Dle časové analýzy lze záměr projektu v jeho daném rozsahu realizovat v průběhu 103 dnů s následným pilotním ověřením. Harmonogram projektu má stanoven časový rámec na cca 1 rok od jeho zahájení až po jeho ukončení a vyhodnocení.

Pro zhodnocení ekonomických přínosů nebyla k dispozici dostatečná vstupná data, a proto byly přínosy v podobě očekávaných úspor demonstrovány na modelovém případě s použitím alespoň některých dat vybrané zdravotní pojišťovny. V modelovém případě vykonávalo práci na dálku v kombinaci s prací v kanceláři 20 % zaměstnanců z celkového počtu 200 zaměstnanců, kteří se střídali v týdenních intervalech. Byly zde sledovány provozní náklady: náklady na energie, na nájem, náklady na absenci a nemocnost zaměstnanců a cestovní náklady (dle zadání projektu). V rámci pesimistické varianty byly vypočteny roční přínosy v podobě provozní úspory ve výši 10,4 %, v absolutní hodnotě pak 956 591 Kč, u optimistické varianty pak byla provozní úspora ve výši 12,0 %, v absolutní hodnotě ve výši 1 099 491 Kč. Pokud bude společnost dle modelového případu poskytovat měsíčně kompenzaci zaměstnancům na zvýšené výdaje související s prací na dálku ve výši 250 Kč, pak se jedná o 40 zaměstnanců a roční náklady ve výši 120 000 Kč. Po odečtení kompenzace zaměstnancům by byly úspory sníženy: v pesimistické variantě na částku 836 591 Kč, v optimistické variantě na částku 979 491 Kč.

Náklady na projekt byly vyčísleny ve výši 506 880 Kč, v nichž jsou obsaženy náklady na realizační fázi projektu včetně zaškolení zaměstnanců v pilotním ověření projektu a náklady na kompenzace zvýšených nákladů zaměstnanců zapojených do pilotního ověření.

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud vybraná zdravotní pojišťovna dosáhne ze zavedení práce na dálku ročních provozních úspor alespoň ve výši dle modelového případu, a po skončení projektu by v práci na dálku pokračovali pouze účastníci pilotního ověření, pak by náklady na projekt byly zhodnoceny během 1.roku, který zahrnuje pilotní fázi projektu a dalších šest měsíců po skončení projektu (Tab. 26).

Tabulka 26 Výpočet doby zhodnocení investice

Náklady na projekt	Kč	506 880
Náklady na kompenzace dalších 6 měsíců	250 Kč / os / měsíc	75 000
Náklady CELKEM		581 880
Úspory nákladů dle modelace	Optimistická (Kč)	1 099 491
	Pesimistická (Kč)	956 591
Doba zhodnocení – optimistická varianta	měsíc	6,4
	rok	0,5
Doba zhodnocení – pesimistická varianta	měsíc	7,3
	rok	0,6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Lze tedy konstatovat, že zavedení práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně je výhodné a dojde ke zhodnocení vynaložené investice v úsporách provozních nákladů. Vzhledem k velkému zájmu ze strany zaměstnanců i vedoucích pracovníků lze předpokládat, že s odstupem času získá společnost i očekávané nefinanční přínosy.

Zda bude projekt úspěšný či ne lze zjistit až samotnou realizací. Pokud budou dodrženy alespoň základní kroky projektového řízení, lze očekávat úspěšné dodání díla dle sjednaných kritérií.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a provedených analýz vytvořit projekt návrhu na implementaci práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části byla přiblížena problematika flexibilního výkonu práce v širším kontextu, dále pak samotná problematika práce na dálku, její výhody a nevýhody z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele, pracovní prostředí i nástroje specifické a uzpůsobené pro práci na dálku. Zmíněna byla i právní úprava poskytování práce na dálku v českých podmínkách. Zpracované poznatky z práce na dálku byly využity jako východisko pro tvorbu analýz v praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část obsahuje informace o vybrané zdravotní pojišťovně a analýzu současného stavu práce na dálku. Na základě dotazníkových šetření na personálním oddělení (jako zástupce zaměstnavatele) i u zaměstnanců byl zjišťován postoj a vnímání práce na dálku ve vztahu k pracovním oblastem ve vybrané zdravotní pojišťovně. Z výsledku dotazníkových šetření vyšlo najevo, že o práci na dálku je velký zájem a vybraná zdravotní pojišťovna poskytuje tento flexibilní způsob práce asi jen u 5 % zaměstnanců na základě individuálně sjednaných podmínek a pravidel pro práci na dálku a není vytvořen interní předpis. Současně vyšlo najevo, že vybraná zdravotní pojišťovna je po stránce SW velmi dobře vybavena, avšak pro práci na dálku nejsou zaměstnanci vybaveni potřebným HW. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci mají již určité zkušenosti s prací na dálku.

Na základě výstupů z analytické části byly identifikovány oblasti, které je třeba přizpůsobit, upravit či vytvořit za účelem poskytování práce na dálku. Aby mohla být práce na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně nabízena, byl navržen návrh na implementaci práce na dálku. Výstupem projektu je tedy návrh na samotnou implementaci práce na dálku pomocí prvků z projektového řízení, které napomohou k úspěšné implementaci práce na dálku. V projektové části tak nechybí nástroj WBS, který obsahuje strukturu rozpadu prací na projektu, jehož rozsah je daný zakládající listinou projektu. Podstatné pro projektové řízení je sestavení projektového týmu, určení rolí a zodpovědností, včetně identifikace zainteresovaných stran na projektu. V rámci fáze přípravy a plánování řízení projektu byla vytvořena časová analýza s určením kritické cesty i časových rezerv v projektu. Dále byl vytvořen harmonogram projektu, který zahrnuje i pilotní ověření

v rámci realizační fáze projektu a celková doba trvání projektu je odhadnuta cca na 1 rok. Riziková analýza projektu specifikuje jednotlivá rizika a zahrnuje i návrh opatření pro jejich eliminaci či zamezení.

Nákladová analýza projektu obsahuje finanční i lidské zdroje, které je třeba vynaložit za účelem dosažení cíle projektu v jeho definovaném rozsahu. Potřeba interních lidských zdrojů je zde dána pracností a je vyjádřena v člověkodnech. Finanční zdroje na projekt mají zabezpečit školení pro pilotní ověření, náklady na kompenzace zvýšených nákladů zaměstnanců zapojených do pilotního ověření, a rezervu např. pro případné nezbytné nákupy HW pro nevybavené zaměstnance v pilotním ověření.

Dále v rámci očekávaných přínosů byl zpracován modelový případ za účelem zjištění odhadu úspor ze zavedení práce na dálku. Zjištěné úspory byly porovnávány s vynaloženými náklady na projekt a bylo zjištěno, že již v průběhu 1. roku poskytování práce na dálku vybraná zdravotní pojišťovna získá přínos z projektu v podobě úspor v provozních nákladech. Nefinanční přínosy z projektu jsou časově náročné na vyčíslení a lze je měřit až s odstupem času na základě sběru zpětné vazby a vyhodnocování získaných informací. Lze však předpokládat, že vybraná zdravotní pojišťovna poskytováním práce na dálku postupně očekávané nefinanční přínosy z projektu získá. Rozsah získaných nefinančních přínosů závisí na využívání a rozvoji práce na dálku.

Předložená diplomová práce je návrhem na projekt implementace práce na dálku s cílem poskytovat více flexibility stávajícím i potencionálním zaměstnancům při současném efektivním vynakládání finančních prostředků na provoz vybrané zdravotní pojišťovny.

Na základě navržených kroků pro postup zavedení práce na dálku by měla vybraná zdravotní pojišťovna získat možnost poskytovat práci na dálku. Zda je navržený postup vhodně zvolen a umožní úspěšně zavést práci na dálku ve vybrané zdravotní pojišťovně lze zjistit až na základě skutečné realizace projektu.

Obě hypotézy stanovené v úvodu diplomové práce byly potvrzeny, neboť navržený projekt je proveditelný, ekonomicky udržitelný a v budoucnu využitelný.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

BRŮHA, Dominik a Petr BUKOVJAN, et al., 2018. *Abeceda personalisty*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. s. 367-420. Kapitola 7. Vedení personální agendy, ochrana osobních údajů. ISBN 978-80-7554-120-8.

DALE, Gemma, 2020. *Flexible Working: How to Implement Flexibility in the Workplace to Improve Employee and Business Performance*. London: Kogan Page Publishers. 248 s. ISBN 978-1-78966-589-5.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL, 2011. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press. 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2014. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.

JUNOVÁ, Blanka, 2013. *Čas pro změnu: --k rovnováze práce a soukromí: průvodce sladováním soukromého a pracovního života*. Česko: Práce na dálku. 93 s.

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ, 2015. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Renáta KYZLINKOVÁ, Jana VÁŇOVÁ, Soňa VEVERKOVÁ a Helena VYCHOVÁ, 2019. *Flexibilní formy práce – sdílené pracovní místo v ČR a vybraných evropských zemích*. Praha: VÚPSV. 50 s. ISBN 978-80-7416-348-7.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovním motivace generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

MARTOCH, Michal, 2014. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku. 157 s. ISBN 978-80-260-6233-2.

NĚMEC, Jiří, 2008. *Principy zdravotního pojištění*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2628-1.

PAUL, Grace, 2020. *The Ultimate Guide to Working from Home: How to stay sane, healthy and be more productive than ever*. London: Hachette UK. 112 s. ISBN 978-0-7515-8149-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

#### **Elektronické zdroje:**

BARTOVSKÁ, Ilona, 2020. Zavedení home office a pravidla pro jeho fungování. In: *ANAG: videoseminář Home office* [online]. 15. 4. 2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.anag.cz/videoseminar-home-office-o-zavedeni-home-office-a-pravidla-pro-jeho-fungovani/pS60.15950/?order=S60.15950>

BASLAROVÁ, Iva, 2011. Práce z domova aneb V práci jako doma. In: *Gender Studies* [online]. 2011, 24 s. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: [https://genderstudies.cz/download/Prace\\_z\\_domova.pdf](https://genderstudies.cz/download/Prace_z_domova.pdf)

BERNARDOVÁ, Dana, Blanka BRABCOVÁ a Marie OUJEZDSKÁ, 2014. Harmonizace rodiny a zaměstnání jako součást společenské odpovědnosti. In: *Národní centrum pro rodinu* [online]. 17 s. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://rodiny.cz/wp-content/uploads/2015/06/Bro%C5%BEura.pdf>

BOGNÁROVÁ, Věra, 2020. § 85 ZP Pružná pracovní doba. In: *Práce a mzdy profi* [online]. 3. 8. 2020 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/85-zp-pruzna-pracovni-doba-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EtvnDny1EkFAx-JVzQ31i4o/>

BOZPinfo, 2020. *BOZP při práci doma*. *BOZPinfo* [online]. 23. 3. 2020 [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/bozp-pri-praci-doma>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. Zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-280>

ČESKO. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ČESKO. Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-551>

ČESKO. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592>

Český statistický úřad, 2019. *Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050*. Český statistický úřad [online]. 29. 3. 2019 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

DANDOVÁ, Eva, 2021. BOZP, homeworking a home office. In: *Práce a mzda* [online]. 19. 2. 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/bozp-homeworking-home-office>

DANDOVÁ, Eva, Petra KUBÁLKOVÁ a Linda SOKÁČOVÁ, 2013. Práce z domova: Praktická příručka k zavádění práce z domova jako nástroje sladování rodiny a práce. In: *Rodinné centrum Routa* [online]. 2013 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: [http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina\\_a\\_prace/prace\\_zdomova\\_final\\_web.pdf](http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/prace_zdomova_final_web.pdf).

Deloitte, 2018. 2018 Deloitte Global Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. In: *Deloitte* [online]. 2018 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

EUR-Lex, 2019. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1158 ze dne 20. června 2019 o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a



o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU. In: *EUR-Lex* [online]. 12. 7. 2019 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>

Eurostat, 2020. Struktura a stárnutí obyvatelstva. In: *Eurostat: Statistics Explained* [online]. 18.12.2020 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing/cs#Pod.C3.AD1\\_star.C5.A1.C3.ADch\\_osob\\_se\\_nad.C3.A1le\\_zvy.C5.A1uje](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/cs#Pod.C3.AD1_star.C5.A1.C3.ADch_osob_se_nad.C3.A1le_zvy.C5.A1uje)

FRETT, Barbara, 2020. *Der Praxisguide Homeoffice: Was Arbeitgeber wissen sollten – Organisation, Arbeitszeiterfassung, Fallstricke und mehr* [online]. München: Redline Wirtschaft. 112 s. [cit. 2021-03-12]. ISBN 978-3-96267-267-6 (elektronická verze). Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=I3ngDwAAQBAJ&hl=cs&source=gbs\\_slider\\_cls\\_metadata\\_1\\_mylibrary&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books?id=I3ngDwAAQBAJ&hl=cs&source=gbs_slider_cls_metadata_1_mylibrary&redir_esc=y)

HEIKENWÄLDER, Jakub, 2014. Metodika implementace práce na dálku. In: *Třebíč žije* [online]. 19.12.2014 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: [https://www.trebiczije.cz/data\\_2/soubory/45.pdf](https://www.trebiczije.cz/data_2/soubory/45.pdf)

HEJNÁ, Veronika, 2020. Zaměstnavatelé kvůli koronaviru zavádí home office. Jak na něj? In: *E15* [online]. 24. 3. 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zamestnavatele-kvuli-koronaviru-zavadi-home-office-jak-na-nej-1367865>

HON, Filip, Michaela KADLECOVÁ a Jitka LANGHAMROVÁ, 2021. Ekonomická aktivita a sladění rodinného života s prací pohledem výsledků VŠPS 2018. In: *Český statistický úřad: Demografie, revue pro výzkum populačního vývoje - č. 1/2021* [online]. 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/143550791/13005321q1\\_66-85.pdf/9e78d691-856f-49c1-bf55-7835d4342a9d?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/143550791/13005321q1_66-85.pdf/9e78d691-856f-49c1-bf55-7835d4342a9d?version=1.1)

Hospodářské noviny, 2020. Zavedením konta pracovní doby se firmy mohou vyhnout propouštění. In: *Hospodářské noviny* [online]. 22. 5. 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://ihned.cz/pro-hr-manazery/c1-66767520-zavedenim-konta-pracovni-doby-se-firmy-mohou-vyhnout-propousteni>

JAROŠOVÁ, Bohdana, 2020. SPOČÍTÁNO: Kolik stojí home office a co vám musí zaměstnavatel proplatit. In: *iDNES.cz: Zpravodajství* [online]. 29. 8. 2020 [cit. 2021-04-30].

Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-z-domova-home-office-naklady-uhrada-zamestnavatele.A200820\\_565922\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-z-domova-home-office-naklady-uhrada-zamestnavatele.A200820_565922_podnikani_sov)

JURAČKOVÁ, Ludmila, 2016. *Work-life balance – harmonizace pracovního a osobního života* [online]. Brno, 2016 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/krxiq/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Božena ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ.

KNOTKOVÁ-ČÁPKOVÁ, Blanka, 2021. Změňte směr! Nejnovější trendy v řízení lidských zdrojů: Skloubení rodinného a pracovního života. In: *Fórum 50 %* [online]. 52 s. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: [https://padesatprocent.cz/docs/Zmente\\_smer.pdf](https://padesatprocent.cz/docs/Zmente_smer.pdf)

KVASNICOVÁ, Jana, 2016. Diskriminace – úvod do problematiky. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2016 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/seminare-dokumenty-ochrance-verejnych-prav-diskriminace.aspx>

Managementmania, 2016. *Styl řízení / styl vedení. Managementmania* [online]. 3. 8. 2016 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>

Manpower, 2016. Mileniálové a kariéra: Vize 2020. In: *Manpower Group* [online]. 2016. 20 s. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

MARTOCH, Michal, 2012. *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [online]. Nový Jičín, 146 s. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://ebooks.cz/ebook/prace-dalku-chytre-zvysit-konkurenceschopnost-vasi-organizace/>

MLEZIVOVÁ, Iveta, 2018. Využívání flexibilních forem práce a pracovní doba z pohledu ekonomicky aktivní populace v ČR. In: *Oborový portál pro BOZP* [online]. 31.12.2018 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/vyuzivani-flexibilnich-forem-prace-pracovni-doba-z-pohledu-ekonomicky-aktivni-populace-v-cr>

NAVRÁTIL, Marcel, Martina HLADKÁ, David DUŠÁNEK a Kateřina DUSPIVOVÁ, 2017. *Problémy při práci na dálku a jejich řešení pro zaměstnance* [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg\\_uploads/bba5a5c7366cdf3/uploads/Probl%C3%A9my\\_p%C5%99i\\_pr%C3%A1ci\\_na\\_d%C3%A1lku\\_stud.docx](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/bba5a5c7366cdf3/uploads/Probl%C3%A9my_p%C5%99i_pr%C3%A1ci_na_d%C3%A1lku_stud.docx)

NORGATE, Sarah H. a Cary L. COOPER, 2020. *Flexible Work, Designing our Healthier Future Lives* [online]. New York: Routledge. 250 s. [cit. 2021-03-10]. ISBN 978-0-429-

32658-5 (elektronická verze). Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=11fZDwAAQBAJ&hl=cs&source=gbs\\_slider\\_cls\\_meta\\_data\\_1\\_mylibrary&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books?id=11fZDwAAQBAJ&hl=cs&source=gbs_slider_cls_meta_data_1_mylibrary&redir_esc=y)

NOVOTNÁ, Renata, 2020. *Jak na práci a správnou komunikaci, když jsme všichni na home office*. Renata Novotná [online]. 19. 10. 2020 [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://renata-novotna.cz/jak-na-praci-a-spravnou-komunikaci-kdyz-jsme-vsichni-na-home-office/>

OFFICE to go, 2020. *Nejlepší nástroje pro skutečně efektivní home office*. OFFICE to go [online]. 8. 6. 2020 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <http://officetogo.cz/novinka-nejlepsi-nastroje-pro-skutecne-efektivni-home-office>

ROSULEK, Martin, 2015. Práce na dálku jako efektivní metoda práce. *Digitální nomádství* [online]. 5. 4. 2015 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://digitalninomadstvi.cz/prace-na-dalku-jako-efektivni-metoda-prace/>

SKÁLA, Vít, 2013. *Slad'ování pracovního a rodinného života: Jak mohou tyto aktivity pomoci rozvoji regionu?* [online]. Ostrava: Ethics. [cit. 2021-03-10]. ISBN 978-80-87459-05-8. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/Slad'ování pracovního a rodinného života. Jak mohou tyto aktivity ...>

SOCHOROVÁ, Petra, Veronika PLEŠKOVÁ, Martina MINÁROVÁ a Zita LARA, 2013. *Home office aneb práce z domova* [online]. People Management Forum, 2013 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1629462-Home-office-aneb-prace-z-domova-petra-sochorova-veronika-pleskova-martina-minarova-zita-lara.html>

STUDENÁ, Zdenka, 2020. Proces zavádění home office jako část komplexní flexibilní kultury. In: *Práce a mzda* [online]. 23. 10. 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/proces-zavadeni-home-office-jako-cast-komplexni-flexibilni-kultury>

SURÝ, David, 2015. Analýza přínosů/nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů. In: *Třebíč žije: Koordinační centrum práce na dálku Třebíč* [online]. 2015 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.trebiczije.cz/prace-na-dalku/koordinacni-centrum-prace-na-dalku-trebic/>

TRÉGLOVÁ, Michaela, 2021. 8. Automatizujte...A vymačkejte ze svých procesů ještě víc! In: *Caflou* [online]. 2021 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://www.caflou.cz/8-automatizujte-a-vymackejte-ze-svych-procesu-jeste-vic>

VÁCLAVKOVÁ, Lucie, 2011. Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích. In: *Kvalitazivota.vubp.cz* [online]. 2011 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni\\_formy\\_prace\\_v\\_malych\\_a\\_strednich\\_podnicich-vaclavkova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/flexibilni_formy_prace_v_malych_a_strednich_podnicich-vaclavkova.pdf)

VÁVROVÁ, Jana a Ladislav HÁJEK, 2021. Měření pracovního výkonu na home office: Online webinář: Jak přežije home office dobu pocovidovou? In: *Grafton Recruitment* [online]. 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-firmy/online-webinar-jak-prezije-home-office-dobu-pocovidovou/mereni-pracovniho-vykonu-na-home>

VLACH, Mira, 2020. *Software pro projektové řízení – přehled*. Ing. Mira Vlach: *projektové řízení, informatika a marketing* [online]. 9.6.2020 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/software-pro-projektove-rizeni-prehled>

ZALIS, Shelley, 2019. 6 Equality Trends To Watch In 2019. In: *Forbes* [online]. 4. 1. 2019 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2019/01/04/6-equality-trends-to-watch-in-2019/?sh=3ebd93034ad4>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

čld člověkodén (Man-day)

ČR Česká republika

ČSÚ Český statistický úřad

DPN dočasná pracovní neschopnost

EU Evropská unie

HR human resources, oddělení lidských zdrojů

HW hardware

IP Internet Protocol

IT informační technologie

Kč koruna česká

kol. kolektiv

KPI Key performance indicator (klíčové ukazatele výkonnosti)

ks kus

OČR ošetřování člena rodiny

PC stolní počítač

příp. případně

SŠ střední škola

SW software

VPN virtuální privátní síť

VŠ vysoká škola

WBS Work breakdown structure

ZP zákoník práce

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Obyvatelstvo podle pohlaví a věku, 2018 (reálné údaje) a 2050 (k 1. 1.).....	17
Obrázek 2 Flexibilní formy práce u hlediska pracovní doby.....	22
Obrázek 3 Flexibilní formy práce z hlediska místa výkonu práce .....	24
Obrázek 4 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	36
Obrázek 5 Poměr mužů a žen ve vybrané zdravotní pojišťovně .....	55
Obrázek 6 Věková struktura všech zaměstnanců .....	56
Obrázek 7 Věková struktura zaměstnanců na manažerských pozicích .....	56
Obrázek 8 Průměrný věk zaměstnanců v období 2016 až 2020 .....	57
Obrázek 9 Rozdělení národnostních skupin ve vybrané zdravotní pojišťovně .....	57
Obrázek 10 Nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání.....	58
Obrázek 11 Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané zdravotní pojišťovně .....	58
Obrázek 12 Důvody k ukončení pracovního vztahu a odchodu zaměstnance .....	59
Obrázek 13 Vnímání pojmu Práce na dálku .....	71
Obrázek 14 Zájem o práci na dálku v určité formě .....	71
Obrázek 15 Počet zaměstnanců, kteří by hypoteticky mohli pracovat na dálku .....	72
Obrázek 16 Skutečná míra využívání práce na dálku.....	73
Obrázek 17 Výhody a přínosy práce na dálku pro zaměstnance .....	74
Obrázek 18 Nevýhody práce na dálku pro zaměstnance .....	75
Obrázek 19 Výhody a přínosy z práce na dálku pro zaměstnavatele – z pohledu zaměstnance .....	75
Obrázek 20 Nevýhody práce na dálku pro zaměstnavatele – z pohledu zaměstnance .....	76
Obrázek 21 Výhody a přínosy z práce na dálku pro pracovní tým – z pohledu vedoucího pracovníka.....	77
Obrázek 22 Rizika práce na dálku pro pracovní tým – z pohledu vedoucího .....	77
Obrázek 23 Výhody práce na dálku u zaměstnance – z pohledu vedoucího .....	78
Obrázek 24 Nevýhody práce na dálku u zaměstnance – z pohledu vedoucího .....	79
Obrázek 25 Spolupráce při implementaci práce na dálku – z pohledu zaměstnance .....	80
Obrázek 26 Spolupráce při implementaci práce na dálku – z pohledu vedoucího .....	81
Obrázek 27 Matice moci a zájmu .....	93
Obrázek 28 Síťový graf a kritická cesta .....	97
Obrázek 29 Ganttův diagram – celková doba trvání projektu .....	102

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Respondenti podle pohlaví .....	69
Tabulka 2 Respondenti dle věkových skupin .....	69
Tabulka 3 Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	69
Tabulka 4 Respondenti dle pracovní oblasti svého působení .....	70
Tabulka 5 Respondenti dle doby pracovního působení .....	70
Tabulka 6 SWOT analýza práce na dálku dle vedoucích pracovníků .....	82
Tabulka 7 Očekávané přínosy projektu a jejich ukazatele .....	85
Tabulka 8 Zakládající listina projektu .....	88
Tabulka 9 Očekávání z práce na dálku .....	92
Tabulka 10 Matice odpovědnosti.....	95
Tabulka 11 Střední doby trvání činností pomocí metody PERT (ve dnech).....	96
Tabulka 12 Matice rizik.....	97
Tabulka 13 Dopad závažnosti následků.....	98
Tabulka 14 Harmonogram projektu.....	101
Tabulka 15 Varianty školení.....	104
Tabulka 16 Celkové náklady na projekt .....	105
Tabulka 17 Odhadované jednorázové náklady .....	106
Tabulka 18 Odhadované průběžné náklady.....	106
Tabulka 19 Výpočet roční úspory provozních nákladů na energie .....	107
Tabulka 20 Náklady na roční provoz spotřebiče .....	108
Tabulka 21 Výpočet roční úspory nákladů na nájmu .....	109
Tabulka 22 Výpočet možné roční úspory na cestovních nákladech.....	110
Tabulka 23 Výpočet odhadu ročního snížení nákladů na nemocenské .....	111
Tabulka 24 Výpočet odhadu ročního snížení nákladů na absenci zaměstnanců .....	111
Tabulka 25 Výpočet celkových úspor nákladů.....	112
Tabulka 26 Výpočet doby zhodnocení investice .....	115

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Práce na dálku, z domova – dotazník pro řadové zaměstnance

Příloha P II: Práce na dálku, z domova – dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha P III: WBS (Work breakdown structure)



# PŘÍLOHA P I: PRÁCE NA DÁLKU, Z DOMOVA – DOTAZNÍK PRO ŘADOVÉ ZAMĚSTNANCE

## 1. Uveďte Vaše pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Muž  Žena

## 2. Věkově patřím do skupiny

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- 18-25 let  26-38 let  39-59 let  60-77 let  78 a více let

## 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- SŠ s vyučením  SŠ s maturitou  Vyšší odborné  VŠ

## 4. Uveďte oblast, do které spadá Vaše současná pracovní pozice

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- Služby klientům a marketing  Zdravotní péče  
 Pojistné a správa pohledávek  Ekonomická oblast  
 IT  Právo  
 Personální oblast (HR)  
 Další oblast (Bezpečnost, Interní audit a kontrola, Řízení rizik a procesů, Komunikace a tiskové oddělení)

## 5. Uveďte dobu svého pracovního působení

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- do 1 roku  1 rok - 5 let  5-10 let  10-15 let  více než 15 let

## 6. Co si představíte pod pojmem práce na dálku?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- Práce na dálku v jakékoliv formě  
 Práce z domova (home office)  
 Částečná představa (benefit, občasná práce z domova apod.)  
 Nemám představu

## 7. Máte zkušenost s výkonem práce na dálku?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- Ano, spíše dobré zkušenosti  
 Ano, spíše špatné zkušenosti  
 Ne, nemám zkušenosti

## 8. V rámci Vaší pracovní pozice je možné sjednat práci na dálku (s ohledem na náplň práce)?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností

- Ano  Ano jen částečně  Ne  Nevím

**9. Máte zájem o vykonávání práce na dálku?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Ano  Jen částečně, některé dny v týdnu  
 Jen částečně, některé dny v měsíci  Ne  
 Nevím

**10. Uveďte výhody, které by Vám plynuly z výkonu práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nižší náklady na cestování a ošacení  
 Příležitost organizovat si svůj pracovní a soukromý čas  
 Zajištění péče o děti / nemohoucího člena rodiny  
 Větší klid na práci  
 Více času na rodinu a své zájmy  
 Ani jedna z možností, vyhovuje mi práce v kanceláři

**11. Uveďte nevýhody, které by Vám plynuly ze sjednané práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Selhání internetového připojení  
 Nedostatečné počítačové znalosti – ovládání notebooku, operačního systému, kancelářské aplikace, komunikace na dálku přes chat, videokonference, sdílení vzdálené plochy PC apod.  
 Obava o zajištění efektivní komunikace  
 Chybějící fyzický kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem, pocit izolace  
 Nedostatek motivace k práci a odkládání pracovních úkolů  
 Neschopnost oddělit osobní a pracovní život  
 Nedostatek prostoru na práci  
 Nedůvěra v pracovní výkon a chybějící přehled o výsledcích  
 Zvýšené náklady na provoz domácnosti  
 Ani jedna z možností, vyhovuje mi práce v kanceláři

**12. Uveďte výhody a přínosy, které by plynuly zaměstnavateli v případě Vašeho výkonu práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Snížení nákladů  Časová flexibilita  Vyšší produktivita práce  
 Vyšší loajalita k firmě  Nižší absence  Žádné výhody Nevím

**13. Uveďte nevýhody, které by plynuly zaměstnavateli v případě Vašeho výkonu práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Snížený osobní kontakt  Problematika kontroly práce  
 Vyšší vstupní náklady související s pořízením HW  Problém v komunikaci  
 Bezpečnostní riziko (únik dat a informací)  Problematika časového rozvrhu práce  
 Problematika dostupnosti fyzických podkladů  Selhání připojení  
 Žádné nevýhody  Nevím

**14. Co považujete za nutné k výkonu práce na dálku (s ohledem na Vaši pracovní pozici a náplň práce)?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí, případně uveďte jiné odpovědi.*

- Dostatečné SW a HW vybavení (notebook, sluchátka, mobilní telefon apod.)
- Stabilní internetové připojení
- Nastavení pravidel a nástrojů pro komunikaci
- Vhodné domácí podmínky pro výkon práce na dálku
- Jiná

**15. Pokud byste si mohl/a vybrat, dáte přednost pracovní nabídce s vyšším platem/mzdou nebo upřednostníte pracovní nabídku s možností sladit pracovní a osobní život?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Vyšší plat/mzda
- Sladění pracovního a osobního života

**16. Uveďte, jak byste se mohl/a podílet na implementaci práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí, příp. uveďte jinou odpověď*

- Spolupráce při zavádění
- Poskytnout vlastní zkušenosti
- Změna způsobu práce
- Nevím
- Jiná

## **PŘÍLOHA P II: PRÁCE NA DÁLKU, Z DOMOVA – DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY**

### **1. Uveďte Vaše pohlaví**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Muž  Žena

### **2. Věkově patřím do skupiny**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- 18-25 let  26-38 let  39-59 let  60-77 let  78 a více let

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

*Nápověda k otázce: vyberte jednu z možností*

- SŠ s vyučením  SŠ s maturitou  Vyšší odborné  VŠ

### **4. Uveďte oblast, do které spadá Vaše současná pracovní pozice**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Služby klientům a marketing  Zdravotní péče  
 Pojistné a správa pohledávek  Ekonomická oblast  
 IT  Právo  
 Personální oblast (HR)  
 Další oblast (Bezpečnost, Interní audit a kontrola, Řízení rizik a procesů, Komunikace a tiskové oddělení)

### **5. Uveďte dobu svého pracovního působení**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- do 1 roku  1 rok - 5 let  5-10 let  10-15 let  více než 15 let

### **6. Co si představíte pod pojmem práce na dálku?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Práce na dálku v jakékoliv formě  Práce z domova (home office)  
 Částečná představa (benefit, občasná práce z domova apod.)  
 Nemám představu

### **7. Máte zkušenost s výkonem práce na dálku?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Ano, spíše dobré zkušenosti  Ano, spíše špatné zkušenosti  
 Ne, nemám zkušenosti

### **8. Máte zájem o výkon práce na dálku ve svém týmu?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano  Ano, jen částečně, některé dny v týdnu  
 Ano, jen částečně, některé dny v měsíci  Ne (nevhodná pracovní náplň)  
 Ano, v kombinaci s výkonem práce v kanceláři  
 Jen u angažovaného pracovníka s vhodnou náplní práce a s vhodným technickým vybavením

- Ne, jedná se o zaměstnanecký benefit (příp. jen v nezbytném období např. pandemie)  
 Nevím  Jiná

**9. Uvedte počet zaměstnanců, kteří by hypoteticky mohli pracovat (i částečně) na dálku, z domova.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Všichni/většina (75 až 100 %)  Více než polovina zaměstnanců (51 až 74 %)  
 Méně než polovina (31 až 50 %)  Méně než třetina (16 až 30 %)  
 Žádní/minimum zaměstnanců (méně než 15 %)

**10. Uvedte skutečnou míru využívání práce na dálku, z domova (aktuální stav)**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu z možností*

- Všichni/většina zaměstnanců (75 až 100 %)  
 Více než polovina zaměstnanců (51 až 74 %)  
 Méně než polovina zaměstnanců (31 až 50 %)  
 Méně než třetina zaměstnanců (16 až 30 %)  
 Žádní/minimum zaměstnanců (méně než 15 %)

**11. Uvedte překážky pro práci na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nedostatečné vybavení pracovních míst potřebným HW  
 Nestabilní internetové připojení u zaměstnance  
 Nevhodné pracovní podmínky v domácím prostředí  
 Nelze sjednat práci na dálku s ohledem na pracovní náplň  
 Jiné

**12. Uvedte výhody a přínosy, které by plynuly ze sjednané práce na dálku u zaměstnance pro Váš tým**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Časová flexibilita  Vyšší produktivita práce  
 Snížení provozních nákladů  Zvýšení atraktivnosti pracovní pozice  
 Jedná se o zaměstnanecký benefit  
 Žádný přínos ani výhodu v práci na dálku pro tým nespátřuji  
 Žádný, vzhledem k pracovní náplni nelze sjednat práci na dálku

**13. Uvedte rizika a problémy, které by plynuly ze sjednané práce na dálku u zaměstnance pro Váš tým**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Vzájemné odcizení pracovníků  Narušení zavedené firemní kultury  
 Prokrastinace u zaměstnanců pracujících z domova  Problematická komunikace  
 Nedostatečný time-management u vzdálených pracovníků  
 Pokles odbornosti  
 Jiná

**14. Uveďte, které výhody a přínosy by zaměstnanec získal sjednáním práce na dálku.**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Harmonizace pracovního a osobního života | <input type="checkbox"/> Časová úspora při cestování |
| <input type="checkbox"/> Vyšší flexibilita                        | <input type="checkbox"/> Vyšší produktivita práce    |
| <input type="checkbox"/> Jiná <input type="text"/>                | <input type="checkbox"/> Žádné                       |

**15. Uveďte, které nevýhody by zaměstnanec měl ze sjednané práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Narušení zaběhnuté firemní kultury                 | <input type="checkbox"/> Vzájemné odcizení pracovníků |
| <input type="checkbox"/> Komunikace u akutních problémů, operativní jednání | <input type="checkbox"/> Time-management              |
| <input type="checkbox"/> Jiné <input type="text"/>                          | <input type="checkbox"/> Žádné                        |

**16. Uveďte, jak je v současné době ve Vašem týmu nastavena kontrola práce a lidí na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kontrola není třeba (v reálném čase je daná činnost zrealizována konkrétním nastaveným způsobem)
- Ano, práci lze přesně kontrolovat (Kontrola je možná na základě nastavených mechanismů – hromadné výstupy)
- Ano, lze kontrolovat, ale kontrolní mechanismy se musí nastavit.
- Kontrolu lze provádět obtížně
- Kontrolu lze provádět jen u některých pracovních činností
- Nelze provádět kontrolu, nelze sjednat práci na dálku vzhledem k náplni práce

**17. Uveďte, jak byste se mohl/a podílet na implementaci práce na dálku**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spolupráce při nastavení řízení a vedení, nastavení komunikace
- Spolupráce při zajištění potřebného technického vybavení
- Spolupráce při zajištění školení zaměstnanců i vedoucích pracovníků
- Nastavení kontroly pracovního výkonu v rámci jednotlivců i týmu
- Nelze sjednat práci na dálku s ohledem na pracovní náplň
- Jiná

**18. Jste schopen / schopna říct, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby by mohlo zavedení práce na dálku do Vašeho týmu přinést?**

*Nápověda k otázce: Uveďte v pořadí: silné stránky – doplňte, slabé stránky – doplňte, příležitosti – doplňte, hrozby – doplňte*

# PŘÍLOHA P III: WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)

## WBS

