

Projekt zavedení flexibilních pracovních míst ve vybrané firmě

Bc. Michal Koreis



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Koreis**
Osobní číslo: **M17644**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zavedení flexibilních pracovních míst ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši o problematice flexibilní formy práce a práce z domu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využívání práce z domu a flexibilních forem práce ve vybrané firmě.
- Vypracujte firmě projekt vedoucí k vytvoření systému flexibilních pracovních míst.
- Vyhodnoťte náklady projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2017, 112 s. ISBN 9788027106486.
FRIED, Jason. HANSSON, H. David. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. Brno: Jan Melvil, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
HOUSTON, Diane M. Work-life balance in the 21st century. New York: Palgrave Macmillan, 2005, 286 s. ISBN 978-1-349-51483-0.
JONES, Fiona. BURKE, J. Ronald. WESTMAN, Mina. Work-life balance a psychological perspective. Psychology Press, 2006, 320 s. ISBN 978-0-415-65479-1.
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.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Benyahya, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

Jméno, příjmení: Bc. Michal Koreis

Název diplomové práce: Projekt zavedení flexibilních pracovních míst ve vybrané firmě

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/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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,

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá možnosťami zavedenia systému flexibilných pracovných miest vo vybranej spoločnosti. Teoretická časť práce rozoberá súčasnú situáciu na trhu práce v Českej republike, zmeny prebiehajúce na trhu práce, jednotlivé druhy flexibilnej práce a ich výhody, nevýhody, riziká a prínosy s ohľadom na zamestnanca a zamestnávateľa. Praktická časť sa zaoberá analýzou využívania flexibilných foriem práce v spoločnosti. Pomocou rozhovorov so zamestnancami, tímovými manažérmi a manažérkou oddelenia ľudských zdrojov, pomocou analýzy dát o využívaní práce z domu vo firme a analýzy produktivity práce vybraných tímov sa zistil súčasný stav vo firme a boli vytvorené predpoklady pre vytvorenie projektu. Bol zistený rastúci trend využívania práce z domu zamestnancami firmy a zvýšená produktivita pri práci z domu v dvoch sledovaných tímoch. Na základe zistených skutočností bol vytvorený projekt vedúci k zavedeniu flexibilných pracovných miest v spoločnosti. Realizácia týchto odporúčení môže pozitívne ovplyvniť fungovanie práce z domu, ale predovšetkým odvrátiť potrebu rozširovania administratívnych priestorov. V závere diplomovej práce je uvedený projekt analyzovaný z hľadiska nákladov, času a rizika.

Kľúčové slová: flexibilita, flexibilita práce, práca z domu, home office, flexibilné pracovné miesta, produktivita práce, flexibilné formy práce, hot desking.

ABSTRACT

The master thesis deals with the possibilities of introducing a system of flexible jobs in a selected company. The theoretical part of the thesis deals with the current situation on the labor market in the Czech Republic, changes in the labor market, individual types of flexible work and their advantages, disadvantages, risks and benefits with regard to employees and employers. The practical part deals with the analysis of the use of flexible forms of work in company. Using interviews with employees, team managers and HR manager, analysis of data on the use of home work in the company, and analysis of labor productivity within selected teams, the current situation in the company and the preconditions for creating the project were established. There was a growing trend in the use of home work by the company's employees and increased productivity from home in the two monitored teams. Based on the findings, a project was created to introduce flexible jobs in the company. The implementation of these recommendations can positively influence the functioning of home work, but above all, it can avoid the need to expand office space. At the end of the thesis, the project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: flexibility, flexibility of work, homework, Home office, flexible working places, labor productivity, flexible forms of work, Hot desking.

V prvom rade by som chcel poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce, pani Ing. Petre Benyahya, Ph. D., za jej vedenie, ochotu, pomoc s riešením problémov, rady a pripomienky.

Ďalej by som chcel poďakovať Ing. Tomášovi Urbánkovi za poskytnuté konzultácie ku štatistickej časti práce.

Za poskytnuté informácie a úzku spoluprácu ďakujem manažmentu spoločnosti a všetkým, s ktorými som spolupracoval na vypracovaní tejto práce.

Veľké poďakovanie patrí aj mojej rodine, ktorá ma podporovala počas celého môjho štúdia. Mojej priateľke, ktorá mi bola oporou v ťažkých chvíľach a mojím kolegom, ktorí boli voči mne ústretoví.

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČASŤ	14
1 SÚČASNÁ STIUÁCIA A MENIACI SA TRH PRÁCE V ČESKEJ REPUBLIKE	15
1.1 SÚČASNÁ SITUÁCIA NA TRHU PRÁCE	15
1.2 MENIACI SA PRÍSTUP ĽUDÍ K PRÁCI.....	17
1.3 WORK-LIFE BALANCE - WLB.....	18
2 PRACOVNÁ FLEXIBILITA	20
2.1 DRUHY FLEXIBILNEJ PRÁCE.....	20
3 FLEXIBILITA PRÁCE V DĹŽKE PRACOVNEJ DOBY	23
3.1 PRÁCA NA SKRÁTENÝ ÚVÄZOK.....	23
3.2 SPOLOČNÉ PRACOVNÉ MIESTO – JOB SHARING.....	25
4 FLEXIBILITA PRÁCE V ROZDELENÍ PRACOVNEJ DOBY	26
4.1 SKRÁTENÝ PRACOVNÝ TÝŽDEŇ.....	26
4.2 PRUŽNÁ PRACOVNÁ DOBA.....	26
4.3 KONTO PRACOVNEJ DOBY	28
5 FLEXIBILITA PRÁCE V MIESTE VÝKONU PRÁCE	29
5.1 HOT DESKING	29
5.2 PRÁCA Z DOMU – HOME OFFICE	29
5.2.1 Výhody z pohľadu zamestnávateľa.....	30
5.2.2 Nevýhody z pohľadu zamestnávateľa.....	31
5.2.3 Výhody z pohľadu zamestnanca	33
5.2.4 Nevýhody z pohľadu zamestnanca.....	35
5.3 PRÁCA Z INÉHO MIESTA AKO BYDLISKO	36
6 PREKÁŽKY VYUŽÍVANIA FLEXIBILNEJ PRÁCE	37
7 SKÚSENOSTI FIRIEM S VYUŽÍVANÍM PRÁCE Z DOMU	39
7.1 IBM, YAHOO, AETNA, BANK OF AMERICA	39
7.2 DELL	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ	41
8 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	42

8.1	NÁZOV SPOLOČNOSTI	42
8.2	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	42
8.3	CENTRUM ZDIELANÝCH SLUŽIEB V BRNE	43
8.4	CIELE A VÍZIA SPOLOČNOSTI	44
8.5	SÚČASNÝ PROBLÉM S ROZVOJOM	44
9	ANALÝZA VYUŽÍVANIA FLEXIBILNÝCH FORIEM PRÁCE	46
9.1	CIELE ANALÝZY A METÓDY ZÍSKAVANIA DÁT	46
9.2	FLEXIBILNÁ PRÁCA V SPOLOČNOSTI BLUE	48
9.2.1	Práca na skrátený úväzok	48
9.2.2	Flexibilita pracovnej doby.....	49
9.2.3	Hot desking	50
9.2.4	Home office.....	50
9.3	SÚČASNÝ STAV VYUŽÍVANIA PRÁCE Z DOMU.....	53
9.3.1	Využívanie home office v celej spoločnosti	54
9.3.2	Využívanie home office v jednotlivých doménach a tímoch.....	60
	Domény 61	
	Tímy 62	
9.4	PRODUKTIVITA ZAMESTNANCOV	64
9.4.1	Porovnanie produktivity práce pri práci z domu a z kancelárie.....	64
9.5	ZHRNUTIE.....	70
10	PROJEKT	74
10.1	RÁMEC PROJEKTU	74
10.2	NÁVRH FUNGOVANIA SYSTÉMU FLEXIBILNÝCH PRACOVNÝCH MIEST	76
10.3	PROJEKT ZAVEDENIA FLEXIBILNÝCH PRACOVNÝCH MIEST	79
10.3.1	Prípravná fáza.....	81
10.3.2	Testovacia fáza.....	82
10.3.3	Rozšírenie na celú spoločnosť.....	85
10.3.4	Vyhodnotenie projektu.....	87
10.4	MATICA SPOLUPRÁCE A ZODPOVEDNOSTÍ	87
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	90
10.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	93
10.8	PRÍNOSY PROJEKTU	96
	ZÁVER	98
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	100
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	105
	ZOZNAM OBRÁZKOV	106
	ZOZNAM TABULIEK	107
	ZOZNAM PRÍLOH.....	109

ÚVOD

Pre diplomovú prácu bola zvolená zahraničná pobočka medzinárodnej bankovej skupiny, ktorá sa venuje poskytovaniu služieb všetkým ostatným členom tejto skupiny. Vďaka svojim dobrým výsledkom sa firma rozrastá a zvyšuje každý rok počet svojich zamestnancov. Terazšie priestory spoločnosti sú už využívané takmer na svoju plnú kapacitu, firma preto uvažuje o ďalšom možnom rozšírení kancelárskych priestorov. Ibaže zamestnanci v spoločnosti si zvykli využívať prácu z domu v pomerne vysokej miere. Firma tak teraz platí za kancelárske priestory, ktoré sú priradené zamestnancom, ale tí radšej pracujú z domu.

Riešenie tohto problému vidí spoločnosť v efektívnom riadení flexibilných pracovných miest. Flexibilné pracovné miesto, je miesto, ktoré nie je využívané len jednou osobou. Zamestnanci sa na tomto mieste striedajú a dochádza tak k jeho optimálnemu využitiu. Na tomto mieste sa zamestnanci striedajú na základe harmonogramu využívania práce z domu. Vďaka tomuto harmonogramu si môžu zamestnanci sami navrhnuť, kedy budú v práci a kedy budú pracovať z domu, bez toho aby spoločnosť zbytočne platila za nevyužívané pracovné miesta. Tento systém umožňuje firme jednak lepšie a efektívnejšie riadiť svoje pracovné prostredie a zamestnancom lepšie si naplánovať využívanie práce z domu.

Samozrejme, pre využívanie tohto systému je potrebné, aby firma mala technologické a legislatívne prostriedky na to, aby zamestnanci mohli pracovať z domu bez obáv z narušenia efektívneho pracovného procesu. Taktiež nie je možné zaviesť tento systém pre každý druh práce. Sú práce, ktoré svojou náročnosťou a komplexnosťou vyžadujú, aby pracovníci pracovali spoločne z jedného miesta. Preto je pre firmu najlepšie tento systém zavádzať len pre tie pozície, kde náplň práce nevyžaduje prítomnosť pracovníkov na pracovisku a zároveň zamestnanci sú ochotní alebo vyžadujú prácu z domu.

Cieľom tejto práce je na základe analýzy dát poskytnutých spoločnosťou zistiť, ktoré tímy vo firme využívajú prácu z domu najčastejšie a pre tieto tímy následne navrhnúť optimálny systém flexibilných pracovných miest.

Práca sa zaoberá riešením problému v spoločnosti, ktorá má prísne interné pravidlá o vypracovávaní školských prác. Ide o medzinárodnú spoločnosť podnikajúcu v bankovom sektore, ktorý je typický vysokou konkurenciou a vysokými nárokmi na bezpečnosť. Súčasťou týchto pravidiel je aj podmienka zachovania diskretnosti v školských prácach, čo sa vzťahuje na názov firmy a jej oddelení. Preto budem na spoločnosť odkazovať pod fiktívnym názvom

Blue. Všetky údaje a dáta použité v práci sú zo skutočnej spoločnosti a pravdivé, ale budú označované anonymne, aby boli zachované interné pravidlá firmy.

CIELE A METÓDY PRÁCE

Spoločnosť Blue si uvedomuje potenciál v nových formách flexibilnej práce a ich správnym zvolením a riadením chce znížiť náklady na rozširovanie kancelárskych priestorov a odvrátiť tak potrebu ďalších investícií do nových priestorov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovať návrh projektu flexibilných pracovných miest vo firme za účelom zníženia počtu administratívnych miest v budove firmy a odstránenie potreby zaobstarávať nové administratívne priestory. Prostredníctvom vhodného zladenia využívania home office a flexibilnej pracovnej doby.

Vedľajšie ciele diplomovej práce sú:

1. spracovanie literárnej rešerše o problematike flexibilných foriem práce a práce z domu,
2. analyzovať súčasný stav využívania práce z domu a flexibilných foriem práce vo firme.

Formuloval som tieto výskumné otázky:

„Zvyšuje sa počet dní strávených prácou z domu vo firme len v závislosti od počtu zamestnancov alebo zamestnanci využívajú viac prácu z domu?“

„Klesá alebo stúpa produktivita práce pri práci z domu?“

Ako metódy zberu dát boli zvolené:

- Rozbor vnútropodnikových dokumentov a dát (schválené žiadosti o prácu z domu za obdobie 2017 až február 2019, počet zamestnancov celej spoločnosti za obdobie 2017 až február 2019, počet zamestnancov v jednotlivých tímoch k februáru 2019, prehľad odpracovaných dní pri práci z domu pre dva sledované tímy za obdobie 2018 až február 2019, záznamy o produktivite týchto dvoch tímov za obdobie 2018 až február 2019, dodatok k pracovnej zmluve, zásady pre prácu z domu pre zamestnancov).
- Pološtruktúrované rozhovory s vybranými zamestnancami (cieľom týchto rozhovorov je zistiť spokojnosť, dôvody, názory, skúsenosti s využívaním flexibilných foriem práce v spoločnosti. Rozhovory boli vedené od decembra 2018 do februára 2019. Počas týchto rozhovorov boli vedené výpisky a poznámky k odpovediam).

- Pološtruktúrované rozhovory s vybranými manažérmi tímov (cieľom týchto rozhovorov je zistiť názory a skúsenosti manažérov na využívanie flexibilných foriem práce v spoločnosti. Rozhovory boli vedené od novembra 2018 do februára 2019. Počas týchto rozhovorov boli vedené výpisky a poznámky k odpovediam).
- Pološtruktúrované rozhovory s manažérkou oddelenia ľudských zdrojov (cieľom týchto rozhovorov je zistiť skúsenosti a budúce očakávania vedenia spoločnosti od využívania flexibilných foriem práce. Rozhovory boli vedené trikrát v období od septembra 2018 do februára 2019. Počas týchto rozhovorov boli vedené výpisky a poznámky k odpovediam).
- Výkon praxe v spoločnosti od marca 2017.

Ako metódy spracovania dát boli zvolené:

- Analýza súčasného stavu využívania práce z domu v spoločnosti (vlastné skúsenosti z pracovného pomeru v spoločnosti od marca 2017, interné smernice súvisiace s prácou z domu, výsledky pološtruktúrovaných rozhovorov).
- Analýza závislosti počtu dní strávených prácou z domu od počtu zamestnancov v spoločnosti (štatistické overenie závislosti).
- Analýza pracovnej produktivity zamestnancov vo vybraných dvoch tímoch (porovnanie produktivity pri práci z domu a pri práci z kancelárie).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SÚČASNÁ STIUÁCIA A MENIACI SA TRH PRÁCE V ČESKEJ REPUBLIKE

1.1 Súčasná situácia na trhu práce

Od roku 2009, kedy začala svetová finančná kríza, ubehlo už takmer celých desať rokov a momentálne Česká republika zažíva obdobie konjunktúry a rozvoja. V roku 2017 Česká republika zaznamenala medziročný rast HDP na úrovni 4,5 %, čím sa zaradila medzi najrýchlejšie rastúce ekonomiky Európskej únie (ČSÚ B, 2018). Na tento ekonomický rozvoj, ktorý Česko zažíva v posledných rokoch, začal reagovať aj trh práce. Firmy, ktoré teraz vykazujú vysoký rast a potrebujú rozširovať výrobu, hľadajú nových skúsených a vzdelaných zamestnancov (Příbyl, 2018). Na základe tejto skutočnosti nastáva na trhu práce nedostatok uchádzačov o prácu v kontraste s dlhodobým opačným trendom nedostatočných pracovných príležitostí minulých krízových rokov (Příbyl, 2018).

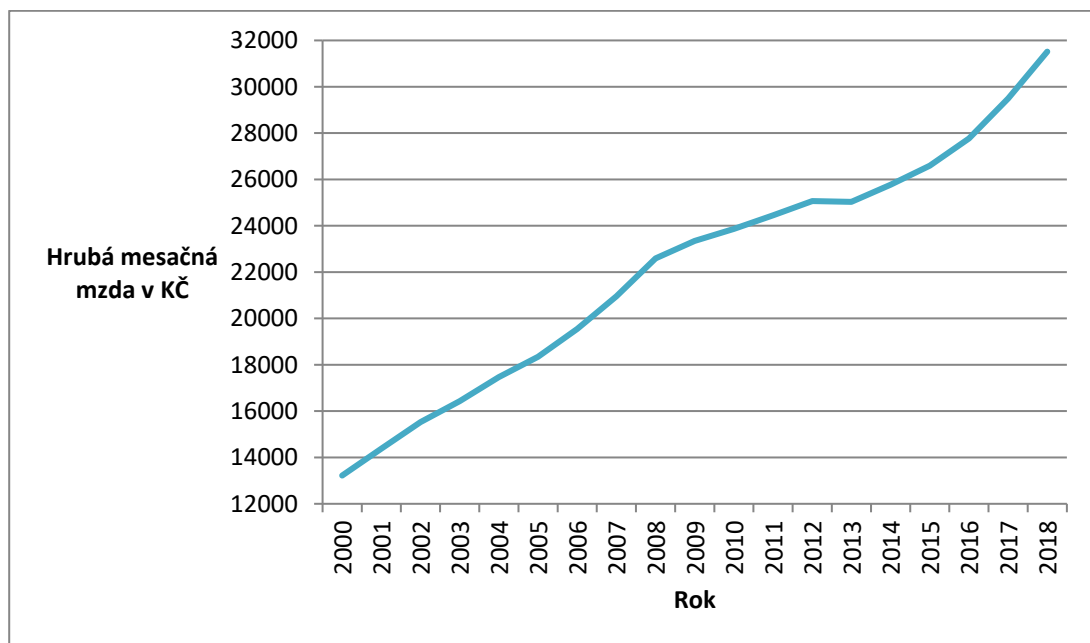
Na obrázku 1 vidíme, že v roku 2017 sa úroveň nezamestnanosti dostala tesne pod hranicu 3 %, konkrétne na úroveň 2,9 %, čo je hodnota nižšia ako doteraz zaznamenané historické minimum z roku 2008, kedy bola hodnota nezamestnanosti na úrovni 4,4 %. Z toho vyplýva, že momentálna miera nezamestnanosti je najnižšia za posledných 18 rokov.



Obr. 1. Vývoj obcej miery nezamestnanosti v Českej republike v období 2000 až 2017 (ČSÚ C, 2018)

Firmy a uchádzači o prácu sa dostávajú do situácie, ktorá je pre nich pomerne nová, a to do situácie, kedy si zamestnanci môžu vyberať z pomerne veľkého počtu pracovných ponúk (Dostál, 2017). V súčasnej situácii na trhu práce je pre firmy čoraz ťažšie získať nových šikovných zamestnancov, ktorí by im pomohli v ekonomickom raste a prispeli by tak ku budovaniu budúcnosti firmy (Dostál, 2017).

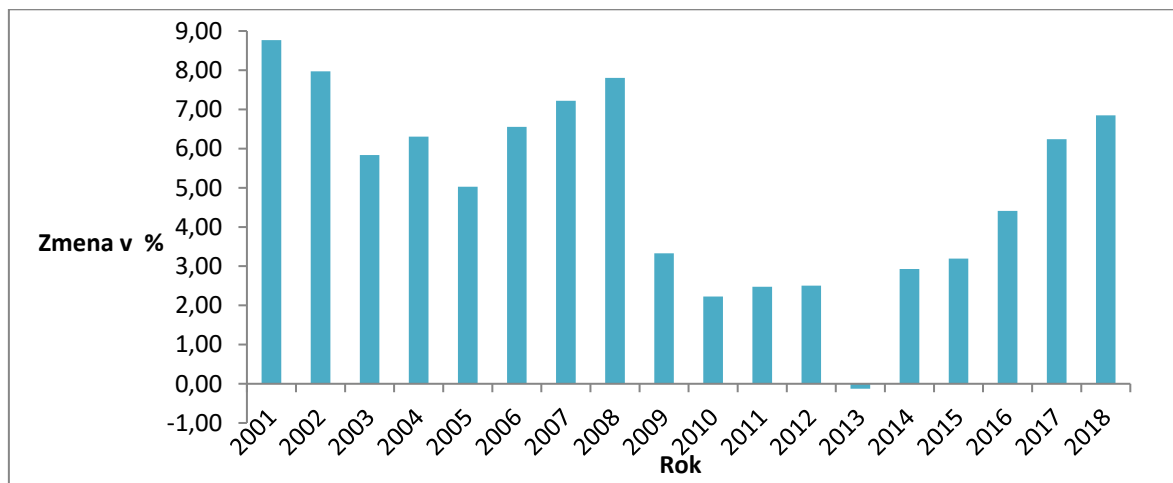
Ako dochádzajú voľné pracovné sily na trhu práce, zvyšuje sa aj tempo rastu plátov. Na obrázku 2 vidíme, že od roku 2013 nastáva prudšie stúpanie priemernej mzdy oproti obdobiu od 2009 do 2013, kedy vo svete a v Česku prebiehala svetová kríza.



Obr. 2. Vývoj priemernej mesačnej hrubej mzdy v Českej republike v období 2000 až 2018 (ČSÚ A, 2018)

Môžeme teda povedať, že pravdepodobne nedostatok voľných pracovných síl spôsobuje tlak na rast plátov v miere, ktorá v poslednej dekáde nebola pre Českú republiku obvyklá (Příbyl, 2018). Samozrejme, to nie je jediný faktor, ktorý má vplyv na zvyšovanie miezd. Priemerná mesačná mzda vzrástla od roku 2013 o 6.481,- Kč, čo predstavuje nárast o 25,88 %.

Na obrázku 3 vidíme tento vývoj ešte presnejšie.



Obr. 3. Percentuálna zmena mesačnej hrubej mzdy v Českej republike v období 2001 až 2018 (ČSÚ A, 2018)

Rast hrubej mesačnej mzdy od začiatku krízy v roku 2009 kolísal a v roku 2013 sa dokonca dostal do záporných čísel. Ale od roku 2014 opäť narastá a približuje sa rastu, ktorý prebiehal v predkrízových rokoch. Existuje teda reálny predpoklad, že tempo rastu miezd v Českej republike ešte nedosiahlo svoje maximum a trend zvyšovania miezd bude aj naďalej pokračovať.

1.2 Meniaci sa prístup ľudí k práci

Vzhľadom na meniace sa pomery na trhu práce v Českej republike sa začína meniť aj prístup ľudí k práci. Donedávna bola situácia na trhu práce opačná, voľných pracovných miest bol nedostatok a najmä absolventi vysokých škôl mali problémy s hľadaním práce (Kučerová, 2011). Zamestnávateľia si tak mohli vyberať z pomerne veľkého počtu uchádzačov o prácu. Ale novodobý vývoj, nielen v Českej republike, ale v celej Európe, na trhu práce prináša zmeny. Vďaka priaznivej ekonomickej situácii sa zvyšuje dopyt po kvalitných zamestnancoch a tí môžu požadovať veci, ktoré si doteraz nemohli dovoliť (Svoboda, 2018). Nedostatok voľných pracovných síl tak umožňuje zamestnancom vyžadovať lepšie pracovné podmienky.

Zamestnanci už totiž nie sú ochotní toľko pracovať ako predchádzajúce generácie. Vyžadujú viacej voľného času na svoje voľno-časové aktivity alebo rodinu a požadujú viac flexibility zo strany zamestnávateľa (Bučková, 2018).

Donedávna sa očakávalo, že každý zamestnanec upraví svoj osobný život podľa nárokov svojej práce, ale zamestnanci už nie sú ochotní neustále ustupovať zamestnávateľom a obetovať svoj osobný život (Hovorková, 2013). Najmä, keď momentálne môžu svoju prácu bez problémov zmeniť. Daná situácia núti zamestnávateľov, aby doslova prilákali nových zamestnancov a udržali si tých doterajších tým, že im ponúkajú mnohé výhody, takzvané benefity (zamestnanecké výhody), ktoré boli donedávna považované za nadštandardné. Pri výbere nového zamestnávateľa ľudia zohľadňujú mnohé faktory. (Bednář, 2017) Samozrejme najsilnejší rozhodovací prvok aj naďalej zostáva výška platového ohodnotenia, ale čoraz väčšiu úlohu zohrávajú aj práve vyššie uvedené pracovné benefity (Hovorková, 2017). Väčšiu flexibilitu práce očakávajú najmä mladší zamestnanci, ktorí nepožadujú len flexibilný prístup k pracovnému času, ale taktiež flexibilné miesto výkonu práce. Hľadajú pracovnú pozíciu, ktorá bude lepšie zladená s ich osobným životom (Bučková, 2018).

1.3 Work-life balance - WLB

Dnešná moderná doba, ktorá kladie vysoké nároky na efektivitu a produktivitu práce, vytvára stresujúce prostredie, ktoré núti zamestnancov tráviť v práci viac času. Zároveň vznikajú nové technológie, ktoré umožňujú, aby sa práca vykonávala v ľubovoľnom čase a mieste (Jones, Burke a Westman, 2006, s. 1). Svet sa vplyvom globalizácie výrazne mení, je prepojenejší a hranice medzi štátmi už nie sú prekážkou. Tieto a ďalšie predpoklady, vytvárajú ideálne prostredie na využívanie moderných technológií za účelom zladenia pracovného a osobného života zamestnancov – Work-life balance (WLB) (Jones, Burke a Westman, 2006, s. 1).

Téme WLB sa pripisuje, čoraz väčšia pozornosť. Najmä kvôli tomu, že zamestnanci sa snažia budovať bohatší osobný život než v minulosti, firmy kladú vysoké nároky na produktivitu zamestnancov, počet žien pracujúcich popri materskej dovolenke na trhu práce sa zvyšuje a ľudia tak potrebujú nájsť ideálnu rovnováhu medzi osobným a pracovným životom (Mendéz a Serrani, 2015, s. 2-5).

V dnešnej dobe sa ľudia snažia venovať mnohým sociálnym oblastiam života ako šport, koníčky, rodina, viera, cestovanie, vzdelávanie, intelektuálny rozvoj, osobnostný rozvoj,

zdravý životný štýl, vzťahy a iné. Na to, aby sa mohli venovať týmto oblastiam, potrebujú viacej voľného času a práve lepším zladením práce, sa ho snažia získať. Preto, aby dosiahli väčšie uspokojenie zo života, snažia sa zladiť svoj pracovný a osobný život tak, aby mohli budovať kariéru, ale zároveň mohli viesť život, po akom túžia (Jones, Burke a Westman, 2006, s. 2).

Houstonová (2005) sa vo svojej práci venuje prístupu k WLB z pohľadu zamestnávateľa. Globalizácia vytvorila nový štandard v dostupnosti produktov a služieb na trhu, a to dvadsaťštyri hodín denne, sedem dní v týždni. Zákazníci sú tak zvyknutí a očakávajú, že budú mať kedykoľvek možnosť prístupu ku všetkým produktom a službám. Preto, aby si firmy zachovali konkurencieschopnosť, musia reagovať prácou mimo štandardného režimu od deviatej do piatej. Na to, ale potrebujú zamestnancov, ktorí budú ochotní pracovať mimo týchto zaužívaných režimov a budú tak dostatočne flexibilní. Houstonová (2005) poukazuje na to, že WLB je hlavne prezentovaný ako nástroj zlepšenia zladovania života a práce pre zamestnancov, ale firmám môže taktiež priniesť možnosť ako splňať neštandardné zákazky, ušetriť za nadčasy a zvýšiť podiel mladých perspektívnych zamestnancov (Houston, 2005, s. 2).

Pracovná flexibilita a WLB sa tak stávajú z pohľadu firiem ideálnym nástrojom ako reagovať na ekonomické zmeny. Firmy si začínajú uvedomovať nevyhnutnosť zvyšovania flexibility, či už k zákazníkom alebo zamestnancom.

2 PRACOVNÁ FLEXIBILITA

V dnešnej dobe sa čoraz častejšie na českom trhu práce vyskytuje pojem flexibilita. Pričom flexibilná práca predstavuje takú prácu, ktorá sa svojím určitým aspektom prispôsobuje meniacim sa požiadavkám na trhu práce. Môže ísť o požiadavky na miesto, čas, druh práce, alebo osobu vykonávajúcu prácu. Ide tak o pomerne široký pojem (Armstrong, 2015, s. 185). Vďaka tejto flexibilitě dostanú zamestnanci prácu, ktorá sa bude prispôsobovať ich špecifickému životnému štýlu, zatiaľ čo firmy dostanú kvalitných zamestnancov, ktorí sú vo svojej práci nadmieru spokojní, firmy získajú aj možnosť znižovať svoje náklady spoločne s vylepšovaním benefitov pre zamestnancov (Keller, 2009, s. 27).

Podľa Armstronga (2015, s. 185) flexibilná práca znamená uplatňovanie pracovných postupov alebo spôsobov usporiadania pracovnej doby, ktoré sa odlišujú od štandardných alebo bežných postupov a spôsobov. Ide teda o zmenu v tradičných prístupoch v zamestnávaní ľudí. Môže ísť o využívanie subdodávateľov a outsourcing (využívanie služieb inej spoločnosti na vedľajšie alebo podporné činnosti vykonávané vo firme tak, aby sa firma lepšie mohla sústrediť na iné dôležitejšie aspekty svojej práce) a uplatňovanie špecifických foriem organizácie práce. Ako hlavný cieľ využívania flexibilných foriem práce autor uvádza zvyšovanie flexibility prevádzky, zlepšovanie využívania schopností udržovať spokojnosť zamestnancov, zvyšovanie produktivity alebo znižovanie nákladov spojených so zamestnávaním ľudí. Taktiež uvádza, že flexibilná práca je stále dôležitejším nástrojom zvyšovania efektivity prevádzky (Armstrong, 2015, s. 185).

2.1 Druhy flexibilnej práce

Ako uvádza Dvořáková, všetky krajiny sú ekonomicky odlišné, či už z pohľadu úrovne ekonomiky, životnou úrovňou, historickým vývojom na trhu práce, a preto univerzálny model flexibility práce neexistuje (Dvořáková, 2012). V praxi sa používajú rôzne rozdelenia druhov flexibility.

Flexibilitu môžeme deliť na kvantitatívnu a kvalitatívnu. Pričom kvantitatívna flexibilita predstavuje prispôsobovanie sa potrebám firmy v zmysle zmeny počtu zamestnancov a zmeny pracovnej doby, čiže v počte zamestnancov a nimi odpracovaných hodín. Zatiaľ, čo kvalitatívna flexibilita sa týka zmeny štruktúry a kvalifikácie zamestnancov, zmeny organizácie výroby a zmeny organizácie práce. Kvalitatívna flexibilita predstavuje flexibilitu v oblasti kvalifikácie, schopností a riadení spoločnosti. Tieto dve oblasti, ešte delíme podľa

toho, či ide o internú alebo externú flexibilitu. Interná flexibilita predstavuje schopnosť vnútorných zdrojov firmy reagovať na nepredvídané zmeny. Týka sa prispôsobovaniu počtu pracovníkov, dĺžky pracovnej doby, výšky miezd, organizácie a náplne práce. V prípade externej flexibility hovoríme o využívaní flexibilných foriem zamestnávania, ktoré sa týkajú krátkodobej pracovnej sily. Ide o flexibilné formy práce využívané predovšetkým počas krátkodobých nedostatkov pracovnej sily. Toto rozdelenie môžeme vidieť v tabuľke.

Tab. 1. Druhy flexibility (Dvořáková, 2012, s. 40)

	Kvantitatívna flexibilita	Kvalitatívna flexibilita
Externá flexibilita	Formy zamestnávania: <ul style="list-style-type: none"> · Na dobu určitú · Skrátený úväzok · Agentúrni zamestnanci 	Organizácia výroby <ul style="list-style-type: none"> · Subcontracting · Outsourcing · Externí odborníci
Interná flexibilita	Pracovná doba: <ul style="list-style-type: none"> · Nadčasy · Práca cez víkendy · Pružná pracovná doba 	Organizácia práce: <ul style="list-style-type: none"> · Jobsharing · Multitasking · Hot desk

Flexibilitu práce môžeme deliť aj podľa čoho, či ide o riadenú alebo prirodzenú flexibilitu, pričom riadená flexibilita je typická pre Európu (EU), zatiaľ čo prirodzená flexibilita pre Ameriku (USA). EU a USA sú zástupcovia dvoch odlišných prístupov ku flexibilitu práce (Ungerma, 2004).

V prípade USA pružnosť trhu práce je výsledkom deregulácie a vznikla prirodzene. Vznikla v súlade s americkou tradíciou založenou na protestantizme: „človek sa má prebýjať sám“. Prísne podmienky udeľovania sociálnych dávok vedú amerických pracovníkov prirodzene k hľadaniu alternatívnych spôsobov zamestnávania (Ungerma, 2004). Američania sa tak musia spoľahnúť hlavne sami na seba a sú nútení vziať akúkoľvek prácu. Vysoká fluktuácia zamestnancov, je tiež typická pre zamestnancov v USA. Tí sú navyše ochotnejší sťahovať sa za prácou než v EU (Ungerma, 2004).

Naopak v EU sa väčšina štátov vydala cestou riadenej flexibility práce. Riadená flexibilita je v EU výsledok snahy zvyšovať zamestnanosť s cieľom udržať silné sociálne štáty (Ungerma, 2004). Práve zvýšená nezamestnanosť bola výsledkom nedostatočnej pružnosti trhu práce. Preto má flexibilizácia trhu práce v EU vysokú prioritu.

Vzhľadom na to, že flexibilitu práce môžeme deliť z mnohých hľadísk, rozhodol som sa rozdeliť flexibilné formy práce podľa toho, s akým aspektom práce pracujú:

- flexibilita práce v dĺžke pracovnej doby,
- flexibilita práce v rozdelení pracovnej doby,
- flexibilita práce v mieste práce.

Tieto tri základné skupiny obsahujú väčšinu základných a najpoužívanejších foriem flexibilnej práce, ktoré sa vyskytujú na českom a európskom pracovnom trhu.

3 FLEXIBILITA PRÁCE V DĚLCE PRACOVNEJ DOBY

Do tejto kategórie flexibility práce patria všetky úpravy pracovnej doby. Sú to všetky prípady, kedy zamestnanec získava možnosť upraviť čas výkonu svojej práce tak, aby mu lepšie vyhovoval (Armstrong, 2015, s. 185-187).

Z pohľadu firmy sa na tieto druhy flexibilnej práce môžeme pozerat' ako na benefit pre zamestnancov, ale aj ako na prostriedok znižovania nákladov na prácu a zvyšovania produktivity práce. Zamestnanci, ktorí nie sú nútení tráviť v práci fixnú pracovnú dobu, ale majú možnosť pracovať flexibilne, pracujú efektívnejšie (Novák a Přinosilová, 2017). Je logické, že ak dáme zamestnancovi možnosť získať za kvalitne odvedenú prácu voľný čas navyše, tak túto možnosť využije. Navyše sa sám bude snažiť, aby svoju prácu odvedol čo najrýchlejšie a bude tak sám hľadať možnosti ako zefektívniť pracovný proces (Novák a Přinosilová, 2017). Firmy tak môžu znížiť čas, ktorý trvajú jednotlivé pracovné úkony vo firme, urýchliť a zefektívniť pracovný proces.

Samozrejme, zo strany zamestnávateľa musí byť v takýchto prípadoch vykonávaný zvýšený dozor nad zamestnancami, aby nedochádzalo k zneužívaniu takéhoto systému, čo by malo opačný efekt a viedlo by to k zníženiu kvality práce a postupnému úpadku pracovnej morálky na pracovisku. Je preto potrebné sledovať výkony jednotlivých zamestnancov a dbať na dodržiavanie štandardov kvality práce.

3.1 Práca na skrátenej úväzok

Skrátenej úväzok predstavuje v Českej republike celkom bežnú záležitosť. Ide o prácu, ktorá sa vykonáva na skrátenej pracovnú dobu nižšiu ako 40 hodín týždenne (40 hodín len v prípade práce na jednu zmenu, pri dvoch zmenách ide o 38,75 hodín a pri troch o 37,5 hodín). Zákon umožňuje zamestnávateľom a zamestnancom vybrať si z rôznych foriem skrátenej úväzkov, ale v praxi je najčastejšie využívaný polovičný úväzok. V prípade polovičného skrátenej úväzku sa musia zamestnanec a zamestnávateľ dohodnúť, či sa práca bude vykonávať každý deň v dĺžke 4 hodiny alebo len v inom časovom režime. Takáto flexibilita vyhovuje najmä ľuďom, ktorí sa starajú o deti, a preto bola zo strany zákonodarcu vyriešená životná situácia týchto ľudí prijatím zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, (ďalej v texte len ako „zákoník práce“), ktorý znie nasledovne:

„Požadá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než patnáct let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o

převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.“ (§ 241, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Zákoník práce neobsahuje žiadnu podrobnejšiu úpravu podmienok, za akých môže dôjsť medzi zamestnancom a zamestnávateľom k dohode o tzv. skrátrenom úväzku, a preto je práca na skrátенý úväzok ďalej definovaná len tým, či ide o pracovný vzťah na základe tzv. *dohody o provedení práce* alebo na základe tzv. *dohody o pracovní činnosti*. Zo zákonnej definície teda vychádza, že každý zamestnanec, ktorý sa stará o dieťa alebo sa stará o bezmocnú fyzickú osobu, má nárok na skrátенý úväzok. Samozrejme, s prácou na skrátенý úväzok, dochádza aj k zníženiu platu odpovedajúcej veľkosti úväzku. Zákoník práce taktiež presne nešpecifikuje, čo môžeme rozumieť pod pojmom „vážné provozní důvody“, z tohto dôvodu nie je jasné, za akých podmienok môže zamestnávateľ odmietnuť zamestnancovu požiadavku o skrátенie pracovného úväzku.

Jones, Burke a Westman (2006, s. 15) uvádzajú, že prácu na skrátенý úväzok využíva trikrát viac žien ako mužov. Hlavným dôvodom je najmä starostlivosť o rodinu a snaha pracovať popri materskej dovolenke.

Zamestnanec, ktorý pracuje na skrátенý úväzok sa môže obávať, že jeho pozícia vo firme a ďalšia kariéra budú z časti obmedzené práve skrátенím jeho pracovného úväzku. Tieto a ďalšie iné faktory odrádzajú niektorých zamestnancov od skrátенia pracovného úväzku (Armstrong, 2007, s. 322).

Napriek skutočnosti, že zamestnávatelia by mali prácu na skrátенý pracovný úväzok vnímať ako nástroj, ktorým môžu lepšie motivovať svojich zamestnancov, v praxi sa tento inštitút neuplatnil a zamestnávatelia ho skôr vnímajú ako administratívnu záťaž, kedy na jednom pracovnom mieste musia zamestnávať dvoch ľudí. Amstrog (2007) vo svojej knihe píše o tom, že práve zamestnanci pracujúci na skrátенých pracovných úväzkoch podávajú lepšie výkony než tí, ktorí pracujú na plný pracovný úväzok. Zamestnanci sú totiž nútení si svoju prácu lepšie rozložiť, premyslieť a naplánovať, keďže na ňu majú menej času. Stávajú sa tak produktívnejší a lepšie pripravení na pracovnú záťaž (Amstrong, 2007, s. 322).

Treba však podotknúť, že zamestnávateľ nesmie nútiť svojich zamestnancov, aby pracovali na skrátенý úväzok s cieľom zvýšiť ich produktivitu. Výpadok príjmov totiž nevyhovuje každému zamestnancovi. Takýto nátlak by naopak mohol viesť ku zvýšeniu nákladov kvôli fluktuácii na takýchto pozíciách, a tým aj k zhoršeniu celkovej situácie vo firme.

3.2 Spoločné pracovné miesto – job sharing

Princíp spoločného pracovného miesta je založený na tom, že na jednom pracovnom mieste pracujú dvaja ľudia. Títo dvaja ľudia majú jednu náplň práce, jednu dovolenku jeden plat a všetko si delia na polovicu. Rozdelenie práce môže byť rôzne, najčastejšie ale ide o stav, kedy jeden zamestnanec pracuje doobeda a druhý poobede, alebo na krátky a dlhý týždeň. Tento systém je využívaný hlavne v zahraničí, kde ho využívajú ženy na materskej dovolenke alebo študenti. V Českej republike nie je tento systém rozdelenia práce veľmi populárny, využíva ho asi len 7 % zamestnancov (Fraňková, Rakušanová, Šimečková a Bronž, 2015, s. 7).

Pre efektívne fungovanie takéhoto druhu práce musia títo dvaja zamestnanci medzi sebou výborne komunikovať a odovzdávať si informácie. Keďže vykonávajú jednu prácu, sú za ňu taktiež hodnotení spoločne a z tohto dôvodu môže dochádzať medzi nezladenými zamestnancami ku rôznym konfliktom. A to môže byť jedným z dôvodov, prečo je tento druh spôsob výkonu práce v Českej republike nepopulárny (Armstrong, 2015, s. 186).

4 FLEXIBILITA PRÁCE V ROZDELENÍ PRACOVNEJ DOBY

4.1 Skrátený pracovný týždeň

Podstata skráteného pracovného týždňa, je založená na tom, že zamestnanec v priebehu týždňa odpracuje týždenný pracovný čas v rozsahu 40 hodín (opäť 40 hodín len v prípade práce na jednu zmenu, pri dvoch zmenách ide o 38,75 hodín a pri troch zmenách o 37,5 hodín), avšak je už na ňom, za koľko pracovných dní odpracuje svoju pracovnú dobu. To znamená, že namiesto toho, aby bol zamestnanec v práci päť pracovných dní v týždni, môže si v jeden pracovný deň svoju prácu nadpracovať a byť tak v práci len štyri, poprípade tri dni v týždni. Existujú samozrejme rôzne časové kombinácie, ktoré zamestnanec môže odpracovať, ale platí pravidlo, že v priebehu jedného pracovného dňa nemôže odpracovať viac ako 12 hodín (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Takýto druh flexibilnej práce samozrejme nie je možné uplatniť u každého zamestnávateľa, závisí od druhu vykonávanej práce a iných okolností. Je potrebná dohoda so zamestnávateľom a vhodné riadenie práce zo strany manažmentu firmy (Amstrong, 2007, s. 322).

4.2 Pružná pracovná doba

Princíp pružnej pracovnej doby je založený na tom, že zamestnanec si v rámci stanovených pravidiel so zamestnávateľom sám určí, kedy príde do práce a prípadne aj kedy odíde. Spravidla jediným obmedzením pri takejto organizácii pracovnej doby je povinný časový úsek zvyčajne o dĺžke piatich hodín, napríklad od 9.30 do 14.30, kedy musí zamestnanec vykonávať povinne prácu. Aj pri pružnej pracovnej dobe však musíme brať do úvahy zákonom stanovú maximálnu dĺžku pracovnej zmeny na 12 hodín (§ 85 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce) a dodržať celkovú týždennú pracovnú dobu 40 hodín.

Táto forma práce umožňuje zamestnancom, aby si sami individuálne rozvrhli svoj pracovný deň, a teda, aby zvládli všetky svoje pracovné povinnosti, a zároveň im ostal čas na nimi požadované voľno-časové aktivity. Ako výhody pohyblivej pracovnej doby uvádza Duda (2008, s. 40):

1. zníženie stresu z neskorých príchodov do práce,
2. odstránenie krátkodobých absencií,
3. odstránenie príplatkov za nadčasy.

Neskoré príchody do práce predstavujú každodenný stres pre zamestnancov, najmä pre tých, čo do miesta výkonu práce musia dochádzať. Neustále dopravné problémy vo veľkých mestách, zápchy na cestách a iné neočakávané prekážky tak pre zamestnancov s pružnou pracovnou dobou nepredstavujú až takú veľkú stresovú záťaž. Zamestnanec si jednoducho posunie začiatok pracovnej doby a teda ja príchod do práce tak, ako mu to vyhovuje (Hovorková, 2018).

Krátkodobé absencie, ako návšteva u lekára alebo vybavovanie na úradoch predstavujú pre zamestnancov s fixnou pracovnou dobou nemalý problém. Najmä, keď vezmeme do úvahy, že väčšina úradov a štátnych zariadení je otvorených len v pracovné dni, a to v krátkych otváracích hodinách, ktoré sa zhodujú s pracovnou dobou väčšiny zamestnancov. Nedochádza tak k zbytočnému čerpaniu dovolenky za účelom krátkych návštev lekárov, úradov a bánk.

Nadčasy môžu spôsobovať problémy pre zamestnanca, ale aj pre zamestnávateľa. Zamestnanec je nútený tráviť v práci čas, ktorý predpokladal, že bude mať pre seba a navyše, čím dlhšie pracuje bez potrebného oddychu, tým je unavenejší a menej produktívny (Kratochvílová, 2018). Naopak pre zamestnávateľa nadčasy znamenajú zvýšené náklady v podobe miezd, ktoré musí vyplácať svojim zamestnancom.

Práca s pružným pracovným časom má výhodu v tom, že zamestnanec sa lepšie učí samostatnosti pri práci a riešení problémov, navyše zamestnanci bývajú produktívnejší, pretože chcú svoj čas využiť naplno podobne ako pri skrátenom pracovnom úväzku (Duda, 2008, s. 40).

Pružná pracovná doba kladie zvýšené nároky na sebadisciplínu zamestnanca a u zamestnancov, ktorí takúto disciplínu nemajú, môže vyvolávať negatívne reakcie. Je potrebné byť nadmieru pozorný, aby došlo k zabráneniu zneužívania pružnej pracovnej doby. Takéto zneužívanie len jedným zamestnancom môže vytvoriť domino efekt, kedy postupne začnú tento systém zneužívať všetci zamestnanci.

Pre efektívne fungovanie pružnej pracovnej doby je nadmieru dôležité, aby zamestnanci, ktorých práca spolu úzko súvisí, veľmi dobre komunikovali. Nemali by nastávať situácie, kedy zamestnanci nebudú môcť vykonávať svoju prácu počas zvolenej pracovnej doby z dôvodu čakania na svojho kolegu, ktorý ešte neprišiel do práce. Správna organizácia a zladenie pracovnej doby je preto kľúčové.

4.3 Konto pracovnej doby

Konto pracovnej doby je pomerne flexibilná forma rozvrhnutia pracovnej doby. Zamestnávateľ prideluje zamestnancovi prácu podľa svojich potrieb a zamestnanec je odmeňovaný stálou paušálnou mzdou. Práca je pridelovaná na základe rozvrhu pracovnej doby. Mamrilla (2017) uvádza vo svojom článku, že pre konto pracovnej doby je charakteristické nerovnomerné rozvrhnutie pracovnej doby, ktoré sa započítava vyrovnávacím obdobím. Uvádza, že toto vyrovnávacie obdobie slúži k posúdeniu rozdielov medzi stanovenou týždennou pracovnou dobou a skutočnosťou. Vyrovnávacie obdobie nesmie presiahnuť 26 týždňov, ale v kolektívnej zmluve môže byť predĺžené až na 52 týždňov.

Mamrilla (2017) ale konštatuje, že úprava konta pracovnej doby nie je v skutočnosti až tak flexibilná, a preto zostáva komplikovaným inštitútom, ktorý ani po rokoch existencie nenačádza široké uplatnenie. Ale taktiež dodáva, že v prípade dobrej prepracovanosti interného systému má konto pracovnej doby potenciál u zamestnávateľov, ktorých sa dotýkajú sezónne výkyvy.

5 FLEXIBILITA PRÁCE V MIESTE VÝKONU PRÁCE

Do flexibilnej práce zameranej na miesto výkonu práce radíme všetky úpravy, možnosti a spôsoby vykonávania práce z flexibilného miesta, to znamená z iného než typického miesta vykonávania práce.

Tieto druhy práce sú charakteristické tým, že na ich vykonávanie je mimoriadne dôležité vytvorenie a fungovanie správnych komunikačných kanálov v spoločnosti tak, aby práca z iného než obvyklého miesta bola možná. Je nutné nastaviť prehľadné a jasné pravidlá využívania takejto flexibilnej práce, aby sa zabránilo nejasnostiam, diskriminácii, chybám, porušeniu zákona a nevhodnému používaniu takejto formy práce vo firme.

Aby firmy mohli používať takéto formy flexibilnej práce, musia vynaložiť veľké úsilie na vytvorenie vhodných a zákonných podmienok.

5.1 Hot desking

Hot desking predstavuje pracovný koncept, v ktorom zamestnanci nemajú pridelené stále pracovné miesto v kancelárii, ale pri každom príchode do práce si musia nájsť voľné miesto. Ako uvádza Greer (2016) tento pracovný koncept vychádza z toho, že v digitálnom pracovnom prostredí nepotrebujeme stále pracovné miesto, jeden stály pracovný stôl. Taktiež uvádza ako hlavnú výhodu hot deskingu, že pri stálom pracovnom mieste pracujeme neustále medzi rovnakými ľuďmi, zatiaľ čo v prípade hot deskingu pracujeme medzi rôznymi ľuďmi (Greer, 2016).

5.2 Práca z domu – home office

Práca z domu alebo v angličtine home office (ďalej už len HO) predstavuje najrozšírenejšiu a najznámejšiu formu flexibilnej práce zameranej na miesto výkonu práce. Ide o stav, kedy zamestnanec vykonáva svoju prácu zo svojho domu namiesto firemnej kancelárie. Prináša mnohé výhody zamestnancom aj zamestnávateľom. Je však potrebné brať do úvahy aj riziká a nevýhody tohto druhu flexibilnej práce (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 137-142).

Je potrebné hneď na začiatku povedať, že táto forma práce nie je vhodná pre všetky druhy práce. Sú práce, ktoré vyžadujú kontakt so zákazníkmi alebo s kolegami, ktorý nie je možné vykonávať z domu zamestnanca.

Aby bolo možné zhodnotiť prínosy práce z domu, je potrebné uvedomiť si, aké výhody a nevhody môže takáto forma práce predstavovať. Na túto problematiku je potrebné nahliadať z dvoch rozdielnych pohľadov – zamestnanca a zamestnávateľa (Fried a Hansonn, 2014).

5.2.1 Výhody z pohľadu zamestnávateľa

Zníženie nákladov na prevádzkovanie a prenájom kancelárskych priestorov

Vzhľadom na dobrý vývoj českej ekonomiky a zvyšujúce sa ceny nehnuteľností, zamestnávateľia musia počítať so zvyšujúcimi sa nákladmi na kancelárske priestory. V prípade rozširovania firmy môže nedostatočná kapacita priestorov predstavovať výrazný problém v rozvoji firmy.

Prostredníctvom presunutia časti práce z kancelárií do domáceho HO môžu firmy výrazne znížiť svoje náklady na prevádzkovanie a prenájom kancelárskych priestorov. Zamestnanci na stálom HO nepotrebujú drahé kancelárske vybavenie ani ďalšie kancelárske priestory, ktoré by firma inak musela platiť, preto je to skvelý nástroj možného znižovania režijných nákladov (Armstrong, 2015, s. 186).

Vďaka tomu by sa mohla firma stať viacej konkurencieschopnou na trhu a zvýšiť aj svoju flexibilitu v prípade krízových situácií. Stáva sa, že v dôsledku technických problémov, akými sú napríklad výpadok elektrickej energie alebo internetového spojenia, nastáva v spoločnostiach prerušenie práce. V prípade práce z domu takéto riziko hrozí len minimálne, keďže každý zamestnanec pracuje zo svojho domu.

Zvýšenie spokojnosti zamestnancov

Pre každú firmu je dôležité, aby jej zamestnanci boli v práci spokojní a podávali tak najlepší možný výkon. Prostredníctvom práce z domu môže firma výrazne zvýšiť spokojnosť svojich zamestnancov. Môže ísť o benefit, ktorý zamestnanci ocenia (Martoch, 2014).

Získanie zamestnancov zo vzdialených miest

Pre mnohé spoločnosti práca z domu predstavuje aj príležitosť, ako zamestnať ľudí z pomerne vzdialených miest od sídla firmy. V prípade medzinárodných spoločností dokonca môže ísť o zamestnávanie ľudí z iných krajín. Vďaka tomu môžu firmy získať potrebných špecialistov a odborníkov. Takáto prax je pomerne rozšírená v marketingu alebo v IT, pričom hlavnou motiváciou týchto vzdialených pracovníkov býva predovšetkým vyššia mzda v mestách (Martoch, 2014, s. 31).

Zvýšení individuality zaměstnanců

Pre prácu z domu je nevyhnutné, aby zamestnanec fungoval samostatne. Prichádza o možnosť poradiť sa so svojimi kolegami a musí sa sám vyrovnat' s problémami, ktoré sa vyskytujú pri jeho práci. Vďaka tomu sa môže zamestnanec naučiť vyššej samostatnosti a tomu ako lepšie porozumieť pracovnému procesu ako celku.

5.2.2 Nevýhody z pohľadu zamestnávateľa

Strata kontroly nad zamestnancom

Pri vykonávaní práce prostredníctvom HO prichádza zamestnávateľ o veľkú časť kontroly nad svojím zamestnancom. Minimálne prostredníctvom osobnej kontroly (Martoch, 2014, s. 35). Zamestnávateľ môže svojho zamestnanca kontrolovať pri práci aj inými nástrojmi, ako napríklad kontrolou činností vykonávaných na firemnom počítači alebo interným sledovaním produktivity práce svojich zamestnancov. V prípade niektorých druhov prác môže práve strata kontroly nad zamestnancom predstavovať problém pri riadení a koordinovaní pracovných činností zamestnancov (Fried a Hansonn, 2014, s. 83). Je nutné dobre zvážiť, ktoré pracovné pozície sú vhodné pre prácu z domu a ktoré nie.

Zabezpečenie

Práca vykonávaná prostredníctvom internetu predstavuje nemalé riziko. Kybernetický priestor je plný hrozieb, ktorým sa musí každá firma brániť, aby nedošlo k poškodeniu jej dobrej povesti, zneužitia firemných údajov alebo podvodu. Zabezpečenie firemných počítačov, ktoré zamestnanci využívajú pri práci z domu, musí tak odolať rizikám. Mnohé firmy majú prísnu politiku prihlasovacích hesiel do firemných počítačov a firemných programov, aby sa zabránilo vstupu nepovolanej osoby do systému (Fried a Hansonn, 2014, s. 65).

Firmy v bankovom sektore majú ešte mnohé iné zabezpečovacie prvky, ktoré využívajú zamestnanci pri prihlasovaní sa do firemných programov. Môže ísť o bezpečnostný token, ktorý vygeneruje heslá, pomocou ktorých sa jednotliví zamestnanci prihlasujú do firemných systémov, alebo iné moderné bezpečnostné prvky.

Právne podmienky a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci – BOZP

Z právneho hľadiska upravuje prácu z domu v Českej republike Zákonník práce v ustanovení § 317: „*Na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti*

zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se vztahuje tento zákon s tím, že

a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,

b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.“ (§ 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Vyššie citovaný paragraf sa tak netýka len práce z domu, ale akéhokoľvek distančného výkonu práce. Vztahuje sa však len na situácie, kedy zamestnanec nemusí dodržiavať zamestnávateľom stanovený rozvrh pracovnej doby, ale sám si ho určuje. V praxi však nastáva situácia, že zamestnanci často pracujú z domu, ale podľa rovnakého pracovného rozvrhu, ktorý platí pre zamestnancov v kancelárii. Ide napríklad o prípady, kedy je práca z domu umožnená len vo výnimočných prípadoch ako choroba, rodinné dôvody, nepriaznivé počasie, porucha v kancelárii a iné. V týchto prípadoch sa § 317 nebude uplatňovať (Valentová, 2017).

Pracovné podmienky počas výkonu práce z domu by si tak mali zamestnávateľ a zamestnanec upraviť podrobnejšie v pracovnej zmluve, z ktorej budú jasne vychádzať všetky práva a povinnosti zamestnávateľa a zamestnanca. V pracovnej zmluve by malo byť uvedené, ako bude zadávaná a odovzdávaná práca, pracovná náplň, povinnosť zamestnanca byť k dispozícii zamestnávateľovi v určitej pevne stanovenej dobe na počítači alebo telefóne, vedenie dochádzky alebo pravidlá pre BOZP a pracovné úrazy (Valentová, 2017).

Navyše zamestnávateľ je povinný hradiť náklady zamestnanca spojené s prácou z domu, ako napríklad spotrebu elektrickej energie a pripojenie na internet. Vo väčšine prípadov sa práca z domu vykonáva na prístrojoch a zariadeniach patriacich spoločnosti, ale v prípade, ak zamestnanec vykonáva prácu na svojich vlastných informačných zariadeniach, zamestnávateľ by mal zamestnancovi nahradiť náklady spojené s ich opotrebovaním. Tieto náklady môže hradiť paušálnou čiastkou, ktorá bude týmto nákladom odpovedať (Valentová, 2017).

Aj keď zamestnanec vykonáva prácu z domu, je stále v práci, z tohto dôvodu zamestnávateľ zodpovedá za jeho zdravie a za bezpečnosť na pracovisku, a to aj napriek skutočnosti, že zamestnanec mu nemusí umožniť bez svojho súhlasu kontrolovať bezpečnostné podmienky vo svojom domove. Ak zamestnávateľ dopredu právnym dokumentom neupraví zodpovednosť za bezpečnosť, alebo skutočne nezabezpečí bydlisko zamestnanca, môže v prípade úrazu nastať situácia, kedy zamestnávateľ bude niesť zodpovednosť za tento pracovný úraz. Zákonník práce totiž nerozlišuje prácu z domu a prácu na pracovisku z pohľadu BOZP. Podmienky dodržiavania BOZP by tak mali byť zahrnuté v pracovnej zmluve so zamestnancom. Predovšetkým v prípade pracovného úrazu by malo byť zamestnávateľovi umožnené šetrenie zo strany zamestnávateľa prostredníctvom poverených osôb. Taktiež je možné dohodnúť sa so zamestnancom, že svoje pracovné miesto, ktoré bude využívať na prácu z domu odfotoval, a predmetné fotografie sprístupnil zamestnávateľovi, aby tak bolo možné posúdiť bezpečnosť daného pracovného miesta. Je vhodné, aby bol zamestnanec, ktorý má vykonávať prácu z domova, riadne zaškolený o týchto podmienkach BOZP v prípade práce z domu. Všetky náklady spojené s BOZP vždy hradí zamestnávateľ (Valentová, 2017).

5.2.3 Výhody z pohľadu zamestnanca

Pokojnejšie domáce prostredie

Fried a Hansonn (2014) vyvracajú prevládajúcu predstavu mnohých zamestnávateľov, že pracovné prostredie vo firme je pokojnejšie ako to domáce. Fried a Hanson (2014) píše, že častokrát je to presný opak. V pracovnom prostredí, najmä, ak ide o moderný koncept open space (ide o druh usporiadania pracoviska, bez priečok alebo stien tak, aby vznikol jeden veľký spoločný priestor pre pracovníkov. Ide o často používané usporiadanie najmä vo väčších firmách a korporáciách, ktoré je finančne nenáročné) existuje celý rad prvkov, ktoré narúšajú sústredenie pracovníkov na prácu. Či už ide o „otravných“ kolegov alebo zvýšenú hladinu hluku, môže práve kancelária alebo firemné prostredie ako také byť zdrojom stresu, rušenia a napätia pre zamestnancov. V prípade, ak by sa na pracovisku vyskytovali ešte iné zdroje stresu, ako napríklad určitý druh diskriminácie alebo šikanovania napríklad staffing (šikanovanie nadriadených zamestnancami), mobbing (šikanovanie zamestnanca ostatnými zamestnancami), bossing (šikanovanie zamestnanca nadriadeným) alebo iné, môže práca v kancelárii opäť znižovať produktivitu. Taktiež uvádza, že rušivých podnetov je na pracovisku obvykle niekoľkonásobne viac než v domácom prostredí. V takýchto prípadoch sa práca z domu javí ako vhodné riešenie (Fried a Hansonn, 2014).

Odstránenie potreby dochádzať do práce

Cesta do práce, predovšetkým vo veľkých mestách, môže predstavovať nemalý problém pre zamestnancov, ktorí musia do práce dochádzať. V prípade dochádzania v rámci miest predstavuje cesta do práce a z práce v niektorých prípadoch aj viac ako jednu či dve hodiny. Nehovoriac o prípadoch, kedy zamestnanec dochádza z iného vzdialeného mesta. Keď vezmeme do úvahy, že pre zamestnanca predstavuje takéto dochádzanie len stratu času, keďže za ňu nie je finančne odmenený, je len logické, že sa bude chcieť tomuto dochádzaniu do práce vyhnúť. Dochádzanie do práce bude predstavovať veľký problém pre firmy v Českej republike aj v budúcnosti, a to predovšetkým vzhľadom na neustále zvyšujúce sa ceny nehnuteľností v mestách. Vývoj cien nehnuteľností núti ľudí, aby riešili svoje potreby s bývaním sťahovaním sa na periférie miest, kde sú ceny nehnuteľností prijateľnejšie, na druhej strane však musia za prácou dochádzať väčšiu vzdialenosť. Zahustená doprava na cestách spôsobuje, že aj cesta do práce predstavuje pre zamestnanca pravidelný stres, ktorému je zamestnanec každodenne vystavený (Hovorková, 2018).

Odstránenie potreby bývať v blízkosti práce

Cesta do práce a z práce môže predstavovať veľký problém. Logickým riešením pre zamestnancov donedávna bolo bývanie v blízkosti práce. Avšak vzhľadom na neustále sa zvyšujúce ceny nehnuteľností v mestách, je takéto riešenie čoraz nedostupnejšie.

Za posledné štyri roky stúpla cena bytov v Českej republike v priemere o 43 % a v mestách, ako napríklad Praha o 68 % a Zlín o 80 %. Ceny nehnuteľností v mestách rastú a zamestnanci tak musia čeliť zvyšujúcim sa nákladom na bývanie (Divinová, 2018).

Zvýšenie osobného pohodlia

Ak zoberieme do úvahy, že v prípade práce z domu odstráni zamestnanec zo svojho prostredia rušivé faktory, vyhne sa stresujúcej ceste do práce a z práce, a navyše nebude nútený bývať v centre mesta, je práca z domu ideálnym prostriedkom na zvýšenie pohodlia zamestnancov. V takomto ničím nerušenom prostredí sa môže zamestnanec lepšie sústrediť na svoju prácu a podávať lepšie výkony. Navyše vďaka ušetrenému času bez dochádzania do práce, sa môže venovať svojim voľno-časovým aktivitám a lepšie si tak oddýchnuť a pripraviť sa na nový pracovný deň (Fried a Hansonn, 2014, s. 34).

Zníženie nákladov

Bez potreby dochádzania do práce ušetrí zamestnanec ročne značnú sumu peňazí. Cesta do práce v prípade dochádzania osobným automobilom predstavuje nemalú finančnú záťaž, ktorej sa tak zamestnanec vyhne. Aj keď vezmeme do úvahy zvýšené náklady za elektrickú energiu alebo internetové pripojenie, stále sa práca z domu javí pre zamestnanca ako výhodnejšia. Aj vďaka ušetrenému času, ktorý môže zamestnanec stráviť produktívnejšie (Fried a Hansonn, 2014, s. 40).

5.2.4 Nevýhody z pohľadu zamestnanca

Nemožnosť osobnej komunikácie s kolegami

Prácou z domu prichádza zamestnanec o osobný kontakt so svojimi kolegami na pracovisku. Dostáva sa do pozície samostatného pracovníka a môže sa tak stať, že sa k nemu nedostanú dôležité informácie, nebude mať možnosť vyjadriť svoj názor pri riešení pracovných problémov, a teda nebude súčasťou niektorých rozhodnutí. Zamestnanec by sa tak vylúčil z kolektívu a čiastočne aj z informačného toku vo firme. Neprítomnosť na pracovisku môže predstavovať pre zamestnanca problém v oblasti budovania vzťahov s kolegami a nadriadenými (Fried a Hansonn, 2014, s. 101).

Strata príležitostí

Neprítomnosťou na pracovisku prichádza zamestnanec o možnosť reagovať dostatočne rýchlo na príležitosti, ktoré sa môžu v práci vyskytnúť. V prípade niektorých profesií je potrebná rýchla a pohotová reakcia a tá je pri práci z domu do značnej miery obmedzená.

Potreba vysokej sebadisciplíny

Medzi najväčšie nevýhody práce z domu patrí potreba vysokej sebadisciplíny zamestnanca, aby nedochádzalo k zneužívaniu tejto formy práce. Sú zamestnanci, ktorých pracovné výkony môžu v prípade práce z domu rapídne klesnúť v porovnaní s prácou vykonávanou na obvyklom pracovisku. Je potrebné, aby si zamestnanci boli pri práci z domu vedomí svojich pracovných povinností, a aby ich dodržiavali, tak akoby boli na pracovisku.

Nie vždy musí ísť o zámerné zanedbávanie pracovných povinností zo strany zamestnanca, niektorí ľudia pri práci z domu strácajú dostatočnú motiváciu na riadne vykonávanie svojej práce. Fried a Hansonn (2014) uvádzajú, že aby zamestnanec zabránil takémuto úpadku pracovného výkonu, musí aj pri práci z domu udržiavať denný režim podobný tomu

pracovnímu. Tým pádom nevybočí zo svojich zvyčajných pracovných návykov a bude sa môcť aj z domu dostatočne sústrediť na kvalitné vykonávanie svojej práce. Tiež uvádzajú, že zamestnanec by mal dbať aj o prostredie, v ktorom pracuje, nemal by prácu vykonávať napríklad z gauča alebo postele, ale mal by mať vo svojom domove pracovnú miestnosť, z ktorej sa bude môcť sústrediť na prácu (Fried a Hansonn, 2014).

5.3 Práca z iného miesta ako bydlisko

V poslednej dekáde naberá na popularite vzdialená práca nie z domu, ale z iných netypických miest. Môže ísť o prácu z kaviarne, knižnice, vlaku, letiska, letného domu na pláži, lode a mnohých iných miest. Tento štýl práce je spájaný so životným štýlom, ktorý sa nazýva „digitálny nomád“ (Rosulek, 2016, s. 8). Takýto „nomád“ vykonáva svoju prácu na svojich cestách po svete prostredníctvom technológií ako počítač, internet, mobilný telefón alebo tablet a nie je tak viazaný na žiadne pracovisko. V takýchto prípadoch obvykle ide o podnikajúcich ľudí, či už na živnostenské alebo iné oprávnenie. Nazývajú sa tiež freelanceri. Najčastejšie takýto ľudia pracujú v oblastiach marketingu, IT alebo digitálnej grafiky, žurnalistiky a iných (Martoch, 2014, s. 11).

Ako hlavné výhody takejto formy práce na diaľku uvádza Rosulek (2016, s. 130):

- možnosť pracovať v akomkoľvek pracovnom prostredí.
- flexibilita, možnosť rozplánovať si prácu podľa vlastného uváženia,
- úspora času pre zamestnanca.

Okrem výhod ale Rosulek (2016, s. 130) uvádza aj nevýhody:

- riziko bezpečnosti, predovšetkým klient nevie, s kým presne komunikuje a hrozí aj krádež dát,
- zložitá komunikácia, najmä v prípade časového posunu medzi klientom a freelancerom,
- možné psychologické následky ako pocit osamelosti, túžba po kolektíve a po rodine.

Takáto forma práce je pomerne atypická a nie veľmi rozšírená. Ide o životný štýl, ktorý nevyhovuje väčšine ľudí, ale len úzkej skupine populácie.

6 PREKÁŽKY VYUŽÍVANIA FLEXIBILNEJ PRÁCE

Zamestnávateľ

Medzi najväčšie prekážky využívania flexibilnej formy práce patrí určite zamestnávateľ. Mnoho firiem nie je ešte pripravených vzdať sa kontroly nad zamestnancami, ktorú doteraz mali. Firmy boli zvyknuté na určitý režim spôsobu práce a len veľmi ťažko sú ochotné prispôbiť sa novodobým trendom v oblasti zlad'ovania osobného a súkromného života. Tým pádom ich samotná neochota využívať flexibilné formy práce odrádza zamestnancov, ktorí vedia, že túto flexibilitu nájdu u konkurencie. Taktiež sa na tieto, pre nich, novinky v oblasti práce so zamestnancami pozerajú veľmi skepticky a nedokážu tak oceniť ich prínos pre spoločnosť.

Zamestnanec

V prípade zamestnanca môže existovať niekoľko prekážok vo využívaní flexibilných foriem práce. Ak ide o zamestnanca, ktorý nikdy nebol zvyknutý využívať žiadnu formu flexibilnej práce a ani sa s ňou nestretol, môže konfrontácia s týmito, v Českej republike relatívne novými formami práce, byť nepríjemná (Martoch, 2014, s. 108-123). Títo zamestnanci nie sú zvyknutí na nové formy práce a majú voči nim odpor.

Medzi prekážky vo využívaní práce z domu radíme nekvalitné alebo chýbajúce internetové pripojenie (Martoch, 2014, s. 75-77). Alebo nedostačujúce vybavenie vhodné na prácu v bydlisku. Taktiež v prípade, že sa v bydlisku počas pracovnej doby zdržujú aj iné osoby, vzniká rušivé prostredie, ktoré nie je vhodné na prácu z domu (Martoch, 2014, s. 75-77).

Nepružnosť manažmentu firmy

Vo všeobecnosti platí, že menšie a stredne veľké firmy sú flexibilnejšie a dokážu sa lepšie prispôbiť novým trendom na trhu práce. Preto práve tieto firmy dokážu lepšie pracovať s flexibilnými formami práce a dokážu ich lepšie využívať. Naopak veľké spoločnosti sa len pomaly učia výhody flexibilnej práce.

V niektorých prípadoch tvorí hlavnú prekážku zavádzania flexibilných foriem práce najmä manažment. Niektoré dôvody negatívneho postoja manažmentu k flexibilnej práci uvádza Martoch (2014, s. 90-108):

1. nedostatočne komunikované očakávania a vízia,
2. obava o narušenie firemnej kultúry,

3. obava o zaistenie efektívnej komunikácie,
4. chýbajúci fyzický kontakt so zamestnancami a pracovným tímom,
5. nízka ochota manažmentu, ale aj zamestnancov prispôbiť sa.

Následkom týchto obáv je, že ich postoj k flexibilnej práci je odmietavý. Manažéri sa musia presvedčiť a zabezpečiť, aby sa tieto ich obavy nenaplnili predtým, ako začnú uvažovať o využívaní flexibilnej práce.

Kolegovia

V prípade, ak na pracovisku dôjde k situácii, kedy jednému zamestnancovi bude umožnené využívať nejakú formu flexibilnej práce, napríklad z dôvodu narodenia dieťaťa a ostatným zamestnancom táto forma práce nebude ponúknutá, môže sa u týchto kolegov vytvoriť odmietavý postoj k využívaniu flexibilnej práce. Vytvorí sa v nich pocit krivdy. Zamestnávatelia by tak mali pre všetkých svojich zamestnancov vytvoriť jasné a rovnaké podmienky tak, aby zabránili vzniku konfliktov na pracovisku.

Legislatíva

V oblasti legislatívy by sme pojmy ako flexibilná práca alebo zlad'ovanie pracovného a osobného života hľadali márne. Legislatíva sa totiž týmto oblastiam venuje len okrajovo a venuje im malú pozornosť. Zmeny v tejto oblasti nastávajú veľmi pomaly nakoľko legislatívny proces je pomerne zdĺhavý a pracovný trh sa vyvíja omnoho rýchlejšie.

Predsudky

Mnoho ľudí má voči práci z domu, pružnej pracovnej dobe, job sharingu a iným formám flexibilnej práce stále mnoho predsudkov. Dôvodom je, že ide o pomerne nové formy práce a zamestnávatelia, ako aj zamestnanci majú s nimi málo skúseností. Dôvodom na strane zamestnancov je skutočnosť, že im takéto formy práce neboli nikdy ponúknuté a dokázali sa bez nich zaobísť. To v nich vyvoláva pocit, že človek, ktorý chce využívať tieto flexibilné formy práce, len hľadá možnosť ako sa vyhnúť tvrdej a zodpovednej práci. Tieto predsudky potom vytvárajú zlý obraz o flexibilných formách práce.

7 SKÚSENOSTI FIRIEM S VYUŽÍVANÍM PRÁCE Z DOMU

7.1 IBM, Yahoo, Aetna, Bank of America

Veľké medzinárodné spoločnosti ako IBM, Yahoo, Aetna a Bank of America boli doneďava známe svojím kladným prístupom k využívaniu práce z domu.

Predovšetkým spoločnosť IBM bola v tomto ohľade dlhodobo lídrom. Firma uvádzala, že medzi rokmi 1995 až 2008 znížila celkovú rozlohu svojich kancelárií o 23,7 milióna metrov štvorcových z čoho 17,6 milióna metrov štvorcových predala za sumu 1,9 miliardy dolárov (Horáček, 2017). Z daného vyplýva, že IBM vďaka využívaniu HO znížila svoje celkové náklady na prevádzku a prenájom kancelárií a dala svojim zamestnancom zaujímavý benefit.

Podobne spoločnosť Yahoo umožňovala takmer dvanásťtisícim zamestnancom pracovať z domu. Ale od februára 2013 firma zmenila svoje rozhodnutie a túto formu práce v tomto roku zrušila. Samozrejme toto zrušenie benefitu vyvolalo veľmi negatívnu reakciu mnohých zamestnancov. Ako však vo svojom článku uvádza Lindsay (2013), vtedajšia riaditeľka spoločnosti, Marissa Mayerová, tvrdila, že zamestnanci sú na HO produktívnejší a v menšom strese avšak v kancelárii spoločne lepšie spolupracujú a sú inovatívnejší.

Toto rozhodnutie firmy Yahoo nasledovali všetky spomínané spoločnosti IBM, Aetna a Bank of America, ktoré sa snažili zvýšiť svoju konkurenčnú schopnosť predovšetkým voči Yahoo. Celkovo v roku 2016 nastal 2 % pokles v počte čiastočne alebo celkovo pracujúcich z domu (United States Department of Labor, 2018). Ako hlavný dôvod uvádza Spectorová (2017) najmä zvyšujúcu sa snahu spoločností vyvíjať inovácie. Výhoda priamej komunikácie na pracovisku predstavuje kľúčový element v procese inovovania (Spector, 2017).

7.2 Dell

Nie všetky spoločnosti sa rozhodli zrušiť HO pre svojich zamestnancov a prísť tak o výhody, ktoré táto flexibilná forma práce prináša im, ako aj ich zamestnancom. Medzinárodná spoločnosť Dell aj naďalej patrí k firmám, ktoré prácu z domu využívajú vo vysokej miere a neustále hľadajú ďalších zamestnancov na prácu z domu. Firma ponúka zamestnancom pracovné pozície, ktoré sú na stálom HO alebo využíva job sharing, pričom sama uvádza, že miesto odkiaľ zamestnanci vykonávajú svoju prácu, nie je dôležité, pokiaľ podávajú dobré výsledky (Dell, 2019). Momentálne štvrtina všetkých zamestnancov spoločnosti pracuje na HO, buď nastálo, alebo len niekoľko dní v týždni (Sahady, 2016). Firma plánuje

v budúcnosti zdvojnásobiť tento počet na polovicu zo všetkých zamestnancov, a to do roku 2020 (Sahady, 2016).

Dell totiž vníma HO nie len ako benefit pre zamestnancov, ale aj ako súčasť firemnej stratégie, ktorá šetrí životné prostredie, no predovšetkým peniaze (Sahady, 2016).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

8.1 Názov spoločnosti

Spoločnosť, pre ktorú vypracovávam svoju diplomovú prácu, má prísne interné pravidlá o vypracovávaní školských prác. Ide o medzinárodnú spoločnosť podnikajúcu v bankovom odvetví, ktoré je typické vysokou konkurenciou a vysokými nárokmi na bezpečnosť. Súčasťou týchto pravidiel je aj podmienka zachovania diskretnosti, čo sa názvu firmy a ich oddelení týka v školských prácach, preto budem spoločnosť uvádzať pod fiktívnym názvom Blue.

8.2 História spoločnosti

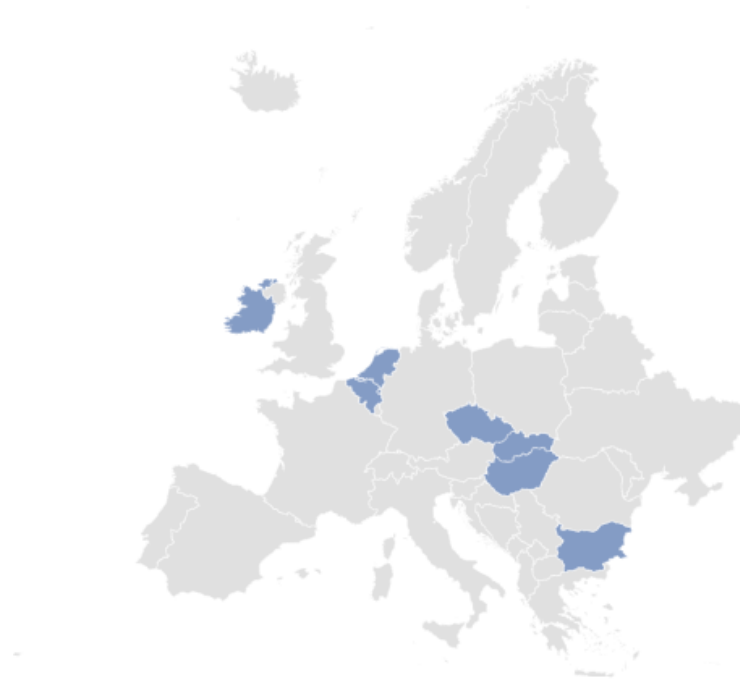
Spoločnosť Blue vznikla fúziou belgickej banky a belgickej poisťovacej spoločnosti v roku 1998. Vďaka tejto fúzii tak vznikla nová silnejšia skupina, ktorá má rozsiahle skúsenosti a know-how v oblasti bankovníctva a poisťovníctva s viac ako 1500 pobočkami a 36 000 zamestnancami.

Medzi hlavné aktivity skupiny Blue patria integrované poisťovacie a bankové produkty, ktoré poskytuje viac ako jedenástim miliónom klientom predovšetkým v Európe.

Základné trhy sú domáce trhy v Belgicku (predovšetkým vo Flámsku) a Holandsku. Spoločne s novými trhmi v Česku, Slovensku, Maďarsku, Bulharsku a Írsku vytvárajú širokú oblasť pôsobenia spoločnosti. Skupina tak operuje v západnej, strednej a východnej Európe. Podľa geografickej oblasti pôsobenia sa spoločnosť delí na tri základné obchodné jednotky:

1. Belgicko a Holandsko (domáci trh),
2. Česká republika,
3. medzinárodné trhy.

Každá z týchto jednotiek sa zameriava na dosiahnutie udržateľného rastu zisku, efektívneho rozhodovania, strategického riadenia a dodržiavanie obchodného modelu v daných trhoch. Česká republika má samostatné miesto v hierarchii skupiny, pretože tu má druhé najsilnejšie pôsobenie po domácom trhu. Česko je vďaka svojej geografickej polohe vnímané ako vstupná brána na trhy vo východnej a strednej Európe. Skupina v Českej republike začala svoju expanziu do ostatných krajín Európy a vďaka veľmi dobrým skúsenostiam pokračovala v rozvoji do východnej a strednej Európy. Celkové pôsobenie skupiny Blue v Európe je vidieť na obrázku.



Obr. 4. Krajiny pôsobenia skupiny Blue v Európe (podľa interných zdrojov – Prezentácia predstavenie spoločnosti pre návštevníkov)

8.3 Centrum zdieľaných služieb v Brne

Skupina začala po vypuknutí svetovej finančnej krízy hľadať nové trhy vhodné pre investície. V tomto období sa rozhodla pre vstup na trhy v strednej a východnej Európe. Po tomto rozhodnutí si uvedomila vysoký potenciál nízkych nákladov na pracovnú silu a vysokej produktivity a obdobja zamestnancov v Českej republike. Preto sa rozhodla v roku 2011 vytvoriť centrum zdieľaných služieb (Shared Service Center) v Brne. Brno bolo zvolené najmä vďaka svojej ideálnej polohe v strede stredoeurópskeho regiónu a blízkosti významných letísk v samotnom Brne, Bratislave, Prahe a vo Viedni. Taktiež dôležitým faktorom bol vysoký počet univerzít v Brne a tým pádom zvýšený počet mladých nadaných ľudí, ktorí hľadajú po skončení vysokoškolského štúdia prácu.

Toto centrum zodpovedá za podporu viacerých firemných domén v oblasti finančných trhov a zaisťuje podporu všetkých organizačných zložiek spoločnosti Blue vo všetkých siedmich krajinách pôsobenia.

Centrum v Brne zamestnáva vyše osemsto zamestnancov a poskytuje služby rôznym členom skupiny v siedmich krajinách, a preto je hierarchia spoločnosti pomerne členitá. Celkovo sa

firma delí na väčšie celky – domény a tie sa skladajú z menších celkov – tímov. Existuje aj niekoľko výnimiek, kedy existuje doména, alebo tím len s jedným človekom, ale to len v prípade vysokého manažmentu v spoločnosti. Na začiatku roka 2019 existuje 17 domén, ktoré majú spoločne 125 tímov.

8.4 Ciele a vízia spoločnosti

Centrum zdieľaných služieb je len jednou z mnohých organizačných zložiek z celkovej skupiny Blue. Centrum má na starosti o uspokojovanie interných potrieb pre všetky ostatné organizačné zložky naprieč skupinou Blue. Ako hlavný cieľ si firma stanovila udržiavať a neustále zlepšovať internú kvalitu služieb poskytovaných ostatným pobočkám s ohľadom na udržateľný rozvoj. Preto sa v centre riadia firemným mottom: *„Prinášame hodnotu do skupiny Blue prostredníctvom neustáleho zlepšovania v oblastiach efektivity, kvality a rizika.“*

Vízia spoločnosti je stať sa odborníkom v oblasti poskytovania interných služieb v takej kvalite, že bude možné tieto služby poskytovať aj bankám mimo skupiny Blue. Pre skupinu je veľmi dôležité ísť príkladom v oblasti bankovníctva a poisťovníctva na všetkých významných trhoch. Jadrom firemnej stratégie sú štyri základné navzájom prepojené piliere:

1. ponúknuť klientom príležitosť využiť všetky výhody spojených bankových a poisťovacích produktov,
2. dlhodobým rozvojom spoločnosti dosiahnuť udržateľný zisk,
3. klásť na prvé miesto záujmy klientov a ponúkať im relevantné riešenia za každých okolností a kvalitný klientsky servis,
4. zodpovedne pristupovať k lokálnym ekonomikám a spoločnosti v každodenných aktivitách.

8.5 Súčasný problém s rozvojom

Spoločnosť Blue zažíva obdobie rastu a rozvoja. Zvyšuje sa počet interných zákazníkov v rámci skupiny, ktorí využívajú služby centra v Brne. Preto centrum v Brne zvyšuje svoj počet zamestnancov, len za rok 2018 vzrástla spoločnosť o ďalších 135 zamestnancov oproti predchádzajúcemu roku. Firma tak potrebuje každý mesiac administratívne priestory pre ďalších 12 nových zamestnancov. Priestory v Brne sú už ale využité takmer na svoju plnú kapacitu, a firma preto uvažuje o ďalšom rozvoji administratívnych priestorov, alebo alternatívnych foriem organizácie práce v spoločnosti.

Firemní zamestnanci majú k dispozícii, po dohode so svojím manažérom, možnosť využívať prácu z domu. HO môže využívať každý zamestnanec na základe svojich osobných potrieb, samozrejme len ak to pracovná náplň dovoľuje a po predchádzajúcej dohode s manažérom. Pričom počet dní, ktoré zamestnanci strávia prácou z domu, neustále narastá. Len v roku 2018 strávili prácou z domu zamestnanci celkovo 17418 dní.

Preto, aby firma nemusela vynakladať ďalšie náklady na administratívne priestory, a aby lepšie zorganizovala využívanie práce z domu, chce firma vypracovať projekt v oblasti možnosti zavedenia flexible working places (flexibilných pracovných miest) pre toto centrum.

9 ANALÝZA VYUŽÍVANIA FLEXIBILNÝCH FORIEM PRÁCE

9.1 Ciele analýzy a metódy získavania dát

Analýza využívania flexibilných foriem práce má tri hlavné ciele:

1. analyzovať súčasný stav využívania flexibilných foriem práce,
2. analyzovať súčasný stav využívania práce z domu,
3. analyzovať produktivitu zamestnancov pri práci z domu.

Každý z týchto troch hlavných cieľov má aj čiastkové ciele, a to odpovedať na nasledujúce otázky.

1. Aké formy flexibilnej práce sa v spoločnosti využívajú?
2. Aké sú skúsenosti a názory spoločnosti na využívanie týchto foriem?
3. V prípade využívania práce z domu, aký prístup zastávajú tímoví manažéri a prečo?
4. Je využívanie práce z domu na vzostupe alebo na ústupe?
5. Má vývoj počtu zamestnancov vplyv na využívanie práce z domu?
6. Uprednostňujú zamestnanci niektoré dni v týždni na prácu z domu?
7. Ktoré domény využívajú prácu z domu nadpriemerne?
8. Ktoré tímy využívajú prácu z domova nadpriemerne?
9. Klesá alebo stúpa produktivita zamestnancov pri práci z domu?
10. Aký veľký je rozdiel v produktivite práce?

Odpovede na tieto otázky pomáhajú pochopiť celkový stav využívania flexibilných foriem práce v spoločnosti Blue. Vďaka nim bude možné posúdiť, akým spôsobom by sa mal realizovať projekt zavedenia flexibilných foriem práce. Ako metódy zberu údajov boli zvolené:

1. rozhovory so zamestnancami spoločnosti,
2. rozhovory s tímovými manažérmi,
3. rozhovory s manažérkou oddelenia ľudských zdrojov,
4. analýza interných dokumentov.

Rozhovory so zamestnancami spoločnosti

Ako už bolo uvedené v kapitole *Ciele a metódy práce* (str. 13) rozhovory so zamestnancami prebiehali v období od decembra 2018 až do februára 2019. Rozhovory boli vedené podľa potrieb analýzy s dôležitými zamestnancami v spoločnosti Blue. Celkovo sa rozhovory

viedli so 43 zamestnancami. Cieľom týchto rozhovorov je zistiť spokojnosť, dôvody, názory, skúsenosti s využívaním flexibilných foriem práce v spoločnosti. Zamestnancov som teda pýtal na ich spokojnosť s možnosťami využitia flexibilnej práce, predovšetkým práce z domu. Zaujímali ma ich názory, najčastejšie dôvody využívania, postoje k pracovnej produktivite, častosť využívania, postoj tímových manažérov a skúsenosti s prácou z domu. Niektoré tieto rozhovory prebiehali prostredníctvom aplikácie Skype. Tieto rozhovory boli nahrávané a následne vyhodnocované.

Rozhovory s tímovými manažérmi

Rozhovory s tímovými manažérmi prebiehali v období od novembra 2018 do februára 2019. Cieľom týchto rozhovorov bolo zistiť postoj týchto manažérov s využívaním home office, názor na zavedenie systému flexibilných pracovných miest a produktivitu zamestnancov pracujúcich z domu. Rozhovory s tímovými manažérmi prebiehali vždy v predstihu pred rozhovormi s ich zamestnancami, aby som mohol porovnať názory manažérov s názormi zamestnancov. Niektoré tieto rozhovory prebiehali prostredníctvom aplikácie Skype. Tieto rozhovory boli nahrávané a následne vyhodnocované.

Rozhovory s manažérkou oddelenia ľudských zdrojov

Rozhovory s manažérkou oddelenia ľudských zdrojov prebiehali od septembra 2018 až do februára 2019. Cieľom týchto rozhovorov bolo zistiť očakávania vedenia spoločnosti od projektu, získať administratívne podklady súvisiace s prácou z domu a získať všetky potrebné prístupy a informácie k dátam o využívaní práce z domu v spoločnosti. Rozhovory prebiehali trikrát, z toho jedenkrát prostredníctvom programu Skype. Tieto rozhovory boli nahrávané a následne vyhodnocované.

Analýza interných dokumentov

Analyzované boli interné dokumenty súvisiace s prácou z domu, predovšetkým *Dodatok k pracovnej zmluve (Príloha I)* a *zásady pre prácu z domu pre zamestnancov (home office (Príloha II))*. Ďalej boli analyzované dáta celkových žiadostí o prácu z domu v spoločnosti za obdobie 2017 až február 2019. Z týchto dát museli byť odstránené chybné dáta a následne zistené počty dní za jednotlivé žiadosti a dni v týždni strávené prácou z domu. Museli byť zistené domény a tímy, v ktorých boli tieto žiadosti schválené. Všetko s ohľadom na diskretnosť a zásady bezpečnosti v spoločnosti. Pri analýze produktivity zamestnancov museli byť zistené konkrétne dni, kedy zamestnanec pracoval z domu a pracovná produktivita v týchto

dňoch pre každého jedného zamestnanca. Taktiež musela byť zistená pracovná produktivita v dňoch strávených v kancelárii pre každého jedného zamestnanca. Tieto dva údaje boli následne porovnané.

9.2 Flexibilná práca v spoločnosti Blue

Tieto kapitoly sa budú venovať analýze jednotlivých foriem flexibilnej práce, ktoré sa využívajú v spoločnosti Blue. Analyzovanie bude prebiehať opisom a vysvetlením doterajšieho fungovania týchto flexibilných foriem práce v spoločnosti a skúseností zamestnancov, tímových manažérov a manažérky oddelenia ľudských zdrojov.

9.2.1 Práca na skrátenej úväzok

Využívanie práce na skrátenej úväzok je vo firme pomerne rozšírené. Jednak existujú pozície, ktoré sú priamo určené k práci na skrátenej úväzok, ale taktiež má každý zamestnanec možnosť požiadať o zmenu svojho úväzku. Existujú tak zamestnanci, ktorí sú zamestnaní na 0,9; 0,75 alebo 0,4 úväzku mimo klasického zaužívaného polovičného úväzku. Vďaka tomu majú zamestnanci možnosť aj v prípade životnej zmeny stále pracovať na svojej pozícii a nie sú nútení hľadať novú, lepšie vyhovujúcu prácu. Ak by sa podmienky u zamestnanca zmenili k lepšiemu, firma mu tiež vyjde v ústrety a umožní mu pracovať opäť na plný úväzok. Firma má určité pravidlá, kedy svojim zamestnancom umožňuje takéto zmeny v úväzku. Zvyčajne ide o dôležité životné udalosti ako narodenie potomka, starostlivosť o blízku osobu, poranenie, dlhodobé liečenie a iné. Pri posudzovaní takejto žiadosti je taktiež dôležitý súhlas manažéra zamestnanca, ktorý musí brať do úvahy charakter pracovnej pozície a potreby tímu ako celku. Vo firme pracujú aj mnohí špecialisti, ktorí pracujú na skrátenej úväzky. Ide o odborníkov, ktorí vykonávajú svoju prácu v priebehu jedného alebo dvoch dní v týždni.

Z rozhovorov s manažérkou oddelenia ľudských zdrojov v spoločnosti Blue vyplýva, že firma je spokojná s doterajším využívaním práce na skrátenej úväzok. Uvádza, že na skrátenej úväzok pracuje len malý počet zamestnancov, približne 5 % z celkového počtu, ale ide predovšetkým o špecialistov a odborníkov vo svojich oblastiach, ktorí v spoločnosti pracovali už niekoľko rokov na plný úväzok a jeden pomocný tím brigádnikov, ktorý vykonáva jednoduchú podpornú činnosť. Firma neplánuje zmeny v doterajšom využívaní práce na skrátenej úväzok.

Zamestnanci v rozhovoroch uvádzali predovšetkým spokojnosť s prístupom a s ústretovosťou firmy pri vybavovaní ich žiadostí na zmenu pracovného úväzku. Predovšetkým oceňovali veľmi dobre fungujúci systém, ktorý v spoločnosti funguje najmä vďaka skúsenostiam z centrály v Belgicku. Hovoria, ale aj o obavách o svoju budúcnosť v spoločnosti, nakoľko si pripadajú odstránení od hlavných pracovných činností v tímoch a snažia sa o skorý návrat na plný pracovný úväzok.

9.2.2 Flexibilita pracovnej doby

V celej firme sa využíva určitá forma flexibility pracovnej doby v závislosti od jednotlivých tímov, nie zamestnancov. Táto forma práce sa ale neradí do pružnej pracovnej doby.

Každý tím na základe práce, ktorú vykonáva, môže flexibilne stanoviť svoju pracovnú dobu. Pričom sú vo firme stanovené takzvané „core“ hodiny od 9.00 do 15.00, počas ktorých musí byť každý zamestnanec v práci. Každý tím tak má inú pracovnú dobu, ktorú musí dodržiavať. Existuje tak určitá flexibilita pre celé tímy. V rámci tímu, je už pracovná doba stanovená pevne. Príchod a odchod z práce si zamestnanec nemôže vybrať sám. Ak zamestnancovi nevyhovuje pracovná doba, v ktorej pracuje jeho tím, nemá možnosť ju flexibilne zmeniť.

Manažérka oddelenia ľudských zdrojov uvádza, že firma pristúpila na túto flexibilitu práce s ohľadom na problémy s včasným dochádzaním niektorých zamestnancov. Firma sídli v pomerne okrajovej časti Brna, kde bývajú, najmä v ranných špičkách, problémy so spojením. Taktiež sa firma snaží týmto prístupom ukázať zamestnancov, že im vychádza v ústrety, vytvára podmienky ideálne na bezproblémovú prácu a pracuje na znížení stresu v práci.

Tímoví manažéri, s ktorými som hovoril, považujú túto flexibilitu pracovnej doby ako jednoduchý spôsob ako vyriešiť problémy s dochádzkou niektorých členov tímov. Tento systém im vytvára prostredie, v ktorom sú podmienky nastavené, tak aby sa zamestnanci nemohli sťažovať a zároveň mohli odvieť kvalitne svoju prácu. Oceňujú najmä to, že vďaka nastavenej flexibilita nemusia venovať svoj čas a energiu na riešenie takýchto „banálnych“ problémov.

Zamestnanci hovoria o skvelej výhode vďaka, ktorej sa necítia byť v práci pod tlakom a vystavení stresu. Uznávajú, že nebyť flexibility pracovnej doby, museli by vysvetľovať neskoré príchody do práce, ktoré ako udávajú, nemôžu často ovplyvniť.

9.2.3 Hot desking

Využívanie hot deskingu vo firme je veľmi zaujímavé. Neexistuje žiaden pevne stanovený model práce na spôsob hot desking, ktorý by vo firme fungoval, ale niektoré tímy si samé vybrali možnosť pracovať v režime hot desking. V týchto tímoch sú tak zamestnanci, ktorí nemajú priradený pracovný stôl a musia sa tak striedať pri stoloch, ktoré sú momentálne k dispozícii. Najčastejšie ide o manažérov tímov. Je zaujímavé, že samotní manažéri si všimli, že každý deň sa nachádza v ich tíme minimálne jedno voľné miesto, ktoré tak zostáva nevyužitú. Najčastejšie z dôvodu práce z domu niektorého člena tímu. A tak sa manažéri sami, prirodzene, bez príkazu nadriadených a z vlastnej iniciatívy, vzdali svojho pracovného stolu s tým, že budú pracovať v systéme hot desking.

Vedenie spoločnosti natoľko zaujala táto iniciatíva, že samo začalo premýšľať o určitej forme využívania hot deskingu vo firme ako riešení znižujúcich sa voľných kapacít v priestoroch v Brne. Aj preto firma dala podnet k vypracovaniu tejto diplomovej práce na tému flexibilných pracovných miest.

Manažérka oddelenia ľudských zdrojov spomína, že vedenie spoločnosti bolo milo prekvapené iniciatívou niektorých svojich tímových manažérov. Aj keď ju zo začiatku sledovali s obavami. Báli sa, že využívanie hot deskingu časom zamestnancov omrzí a budú chcieť prejsť späť ku stálemu pracovnému stolu. Ale aj po takmer dvoch rokoch fungovania hot deskingu sa tak nestalo.

Manažéri tvrdia, že táto iniciatíva vznikla vďaka skúsenostiam jedného z ich kolegov s fungovaním hot deskingu z predchádzajúceho zamestnania. Tento manažér už bol zvyknutý na prácu v systéme hot desking a chcel v nej pokračovať. Ostatní si začali všimnúť výhod, ktoré poskytuje tento systém, najmä odbúranie pravidelnej rutiny a zmenu prostredia. Skúsili tento systém práce a po určitej dobe si na ňu zvykli. Ale spomínajú aj na problémy s čistotou niektorých stolov, ktoré využívali a na občasný chaos v hľadaní voľných stolov. Predovšetkým tvrdia, že práca v tomto systéme ich nijako neobmedzuje v každodennom vykonávaní ich práce.

9.2.4 Home office

Využívanie HO patrí medzi najvyužívanejšie formy flexibilnej práce v spoločnosti Blue. Vďaka dlhodobým skúsenostiam s prácou z domu má aj vypracované všetky potrebné administratívne dokumenty a školenia. Každý zamestnanec pri nástupe do práce musí povinne

splniť školenie BOZP súčasťou, ktorého je aj BOZP pri práci z domu. Pričom toto školenie musí opakovať každé dva roky. Každý zamestnanec musí podpísať dodatok pracovnej zmluvy (príloha 1), ktorý udáva presné podmienky a pravidlá práce z domu a naštudovať *Zásady pro práci z domova pro zamestnance (home office)* (príloha 2).

Vďaka tomu, že firma má rozsiahle skúsenosti s využívaním práce z domu, má vypracované všetky potrebné administratívne dokumenty a vytvorený zabezpečovací systém pre ochranu dát. Každý zamestnanec pracujúci z domu si musí nainštalovať program vyvinutý pre potreby firmy, ktorý vytvára spojenie so zabezpečeným serverom sídliacim v centrále skupiny v Belgicku. Spojenie počítača s internetom je tak chránené. Taktiež pre prístup do počítača musí zamestnanec zadať kód vygenerovaný špeciálnym jemu priradeným zariadením a následne zadať ešte svoje heslo, ktoré sa pravidelne mení. Zabezpečenie spoločnosti je tak prvotriedne a odpovedá veľkosti a významnosti firmy v bankovom sektore.

Aby nevznikali komplikácie v komunikácii medzi jednotlivými členmi tímov, využíva firma program Skype na každodennú komunikáciu. Telefonáty cez túto aplikáciu sú jednoduché a ovláda ich každý zamestnanec. Vďaka tomu je komunikácia medzi zamestnancami pracujúcimi z domu a s tými v kancelárii na veľmi dobrej úrovni.

O využívaní HO zamestnancami spravidla rozhodujú ich tímoví manažéri. Tí majú právomoci nad žiadosťami svojich podriadených. Počas rozhovorov so zamestnancami som si všimol, že existujú, naprieč spoločnosťou tri skupiny manažérov využívajúcich odlišné prístupy riadenia HO:

1. odmietavý,
2. tolerantný,
3. podporujúci.

Tieto prístupy sa predovšetkým líšia možnosťami vo využívaní práce z domu zamestnancami v tímoch.

Odmietavý prístup

Takýto prístup je už podľa názvu negatívny voči systému práce z domu. Tímoví manažéri sa týmto prístupom snažia zamedziť zamestnancom využívanie HO, keďže sami prácu z domu neuznávajú. Zamestnanci tak môžu pracovať z domu len vo veľmi výnimočných prípadoch a sú od práce z domu odradzovaní. Motivácie manažérov môžu byť rôzne.

Tento prístup v rámci spoločnosti Blue, ale nie je rozšírený. Celkovo v spoločnosti panuje skôr ústretový prístup a manažéri nechcú svojich zamestnancov obmedzovať. Na základe rozhovorov so zamestnancami, tímovými manažérmi a manažérkou oddelenia ľudských zdrojov odhadujem, že tento prístup prevláda pri asi 7 % tímoch.

Následne som viedol rozhovory s týmito manažérmi s cieľom zistiť príčiny ich odmietavého prístupu k využívaniu práce z domu. Najčastejšie uviedli ako hlavný dôvod obavy o klesajúcu produktivitu ich zamestnancov a stratu kontroly nad týmito zamestnancami. Ale uvádzali aj zhoršenú komunikáciu v tíme alebo špecifické pracovné činnosti, ktoré nemožno vykonávať z bezpečnostného alebo iného hľadiska z domu. Niektorí uviedli ako dôvod snahu udržať tím, v čo najpevnejšom spojení s cieľom zvýšenia celkovej produktivity tímu.

Zamestnanci pracujúci v týchto tímoch sa delia na dve skupiny. Prví početnejší sa cítia byť ukrátení o možnosť využívania z práce domu a niektorí z nich dokonca uvažujú o zmene pracovnej pozície práve kvôli nemožnosti využívať prácu z domu. Vznikol tak u nich pocit určitej krivdy a nespokojnosti. Druhá skupina zamestnancov nepocituje žiadnu krivdu a chápe, že riadenie tímu je na manažérovi. Sú zvyknutí pracovať z kancelárie a práca z domu im nijako nechýba.

Tolerantný prístup

Druhou skupinou manažérov sú manažéri, ktorí využívanie HO nijako nepodporujú, ale ani nevytvárajú prekážky v jeho využívaní svojim zamestnancom. Nechcú, aby ich zamestnanci neustále pracovali z domu, a preto sa snažia vytvoriť pravidlá v jeho využívaní, ktoré zamestnanci musia dodržiavať. Najčastejšie zavedú určitý počet dní v priebehu týždňa alebo mesiaca, ktorí zamestnanci môžu stráviť prácou z domu. Môže ísť o stanovenie maximálnej hranice na jeden alebo dva dni do týždňa.

Manažéri udávali ako hlavnú motiváciu snahu o bezproblémové fungovanie tímu. Nechcú vytvárať žiadne prekážky svojim zamestnancom preto, aby odvedli bezproblémovo svoju prácu a nevznikali konflikty. Taktiež vďaka nastaveniu jasných pravidiel a hornej hranice, ktorá uspokojuje väčšinu tímu, zredukovali akékoľvek diskusie týkajúce sa tejto témy.

Väčšina zamestnancov pracujúcich pod týmito manažérmi sa cítia byť spokojná s celkovým fungovaním práce z domu. Sú radi, že môžu využívať prácu z domu, a že si môžu vďaka jasne stanoveným pravidlám lepšie plánovať svoj program. Existujú však aj jedinci, ktorí by uvítali zvýšenie hranice.

Na základe rozhovorov so zamestnancami, tímovými manažérmi a manažérkou oddelenia ľudských zdrojov odhadujem, že tento prístup zastáva približne 30 % tímových manažérov v spoločnosti.

Podporujúci prístup

Podľa výsledkov rozhovorov so zamestnancami a tímovými manažérmi odhadujem, že podporujúci prístup vo využívaní práce z domu je najrozšírenejší v spoločnosti Blue a zastáva ho približne 60 % tímových manažérov. Zamestnanci sú podporovaní svojimi manažérmi, aby využívali HO podľa vlastných potrieb, ak im to množstvo a charakter práce umožňuje. Tí, sú spokojní s voľnosťou a flexibilitou, ktorú im práca z domu umožňuje.

Manažéri nevytvárajú svojim zamestnancom žiadne prekážky vo využívaní práce z domu a tí sa môžu slobodne rozhodovať o množstve dní strávených na HO. Tvrdia, že tento prístup k využívaniu HO prispieva ku zvyšovaniu celkovej spokojnosti zamestnancov v tímoch. A to je pre nich to najpodstatnejšie, pretože len tak ich podriadení odvedú svoju prácu najlepšie. Zároveň ale spomínajú, že vďaka tomuto prístupu dochádza k situáciám, kedy z celého tímu je fyzicky v kanceláriách len malá časť zamestnancov. Dokonca počas chrípkových epidémií boli aj tímy, v ktorých pracovalo fyzicky z kancelárie len asi 10 % celého tímu a zvyšných 90 % pracovalo z domu. Najmä v takýchto situáciách prácu z domu považujú za nevyhnutnú, pretože by bez potrebného počtu zamestnancov vykonávajúcich svoju prácu neboli schopní splniť svoje pracovné úlohy.

Manažérka oddelenia ľudských zdrojov uvádza, že vznikajú u vedenia spoločnosti obavy, či sa využívanie práce z domu nezneužíva. Predovšetkým, či nie sú zamestnanci u ktorých produktivita práce z domu klesá v porovnaní s produktivitou z kancelárie.

9.3 Súčasný stav využívania práce z domu

V nasledujúcich kapitolách budem analyzovať dáta, ktoré mi poskytlo centrum zdieľaných služieb v Brne spoločnosti Blue. Ide o dáta z oddelenia ľudských zdrojov, ktoré zachytávajú jednotlivé žiadosti zamestnancov o prácu z domu. V týchto dátach sú tak informácie o začiatku a konci práce z domu, o tíme a doméne. Tieto dáta sú z obdobia roku 2017 až február 2019, celkovo 26 mesiacov. Ide tak o dáta zachytávajúce historický aj aktuálny stav využívania HO vo firme. Dáta mi poskytlo oddelenie ľudských zdrojov.

K dispozícii mám aj samostatné dáta o počte zamestnancov vo firme, ale nie v jednotlivých tímoch, či doménach. Jediné dáta o počte zamestnancov v jednotlivých tímoch, ktoré mám

k dispozícii sú z februára roku 2019 a na ich základe si môžem odvodiť počty zamestnancov v doménach.

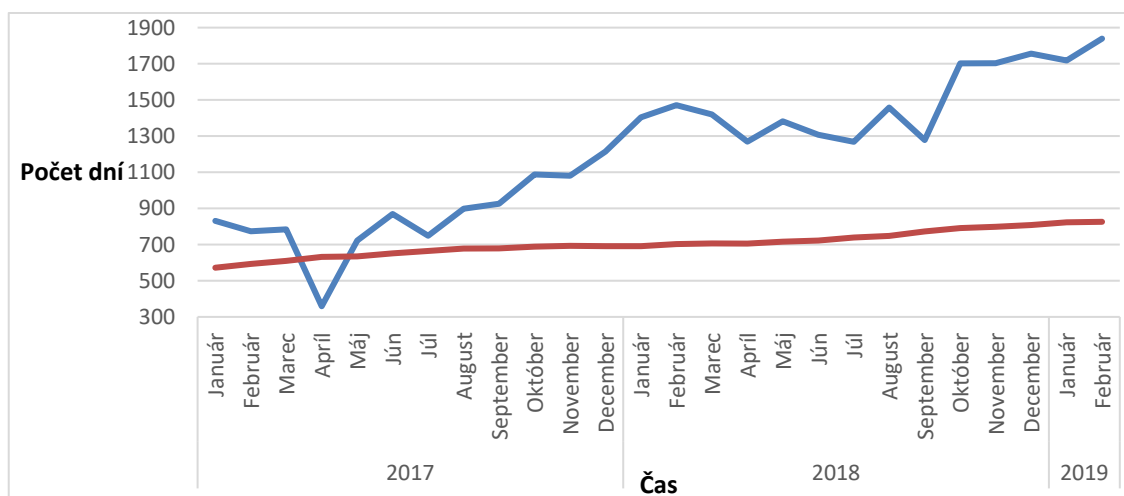
Poskytnuté dáta zachytávajú jednotlivé žiadosti zamestnancov o prácu z domu za obdobie 2017 až február 2019. Tieto dáta obsahujú všetky záznamy, ktoré má firma k dispozícii a sú tak pomerne presné a kvalitné.

Problém s týmito dátami je v tom, že počas sledovaných dvoch rokov a dvoch mesiacov sa menila hierarchia tímov a domén naprieč spoločnosťou. Preto sú v týchto dátach tímy, ktoré akoby už zanikli, ale v skutočnosti sa len premenovali, spojili s inými tímami alebo premiestnili do inej domény. Preto musím k týmto dátam pristupovať jednotlivo a brať do úvahy všetky faktory, ktoré majú vplyv na výsledky.

Taktiež sa v týchto dátach vyskytujú žiadosti o prácu z domu, ktoré nie sú priradené žiadnemu tímu alebo doméne. Podľa informácií z oddelenia ľudských zdrojov ide o žiadosti ľudí, ktorí už boli vo výpovednej lehote a preto boli vyradení z tímov a domén, aby už nemali prístup k niektorým interným informáciám. Tieto dáta tak nie je možné použiť pri analyzovaní tímov a domén, ale v celkovom analyzovaní firmy ako celku je ich použitie možné.

9.3.1 Využívanie home office v celej spoločnosti

Ako prvé je potrebné zhodnotiť vývoj využívania práce z domu vo firme. Z dát som teda vyhodnotil údaje o celkovom počte dní strávených na HO za jednotlivé mesiace vo firme. Na obrázku môžeme vidieť tento vývoj presnejšie.



Obr. 5. Vývoj počtu dní strávených na home office a počtu zamestnancov za obdobie 2017 až február 2019 (podľa interných zdrojov)

Využívanie HO vo firme neustále stúpa. Na začiatku roku 2017 strávili zamestnanci na HO okolo osemsto dní za mesiac, ale na začiatku roku 2019 je to už takmer 1850 dní. To predstavuje celkový nárast o viac ako tisíc dní. Následne som porovnal rast využívania práce z domu s rastom počtu zamestnancov firmy.

Z grafu je vidieť, že aj keď počet zamestnancov firmy rastie, tak tento rast sa zdá pomalší ako rast dní strávených na HO. Pre určenie vzájomnej závislosti dvoch veličín uvádza Adamec, Střelec a Hampel (2017) ako najvhodnejšiu metódu Pearsonov párový koeficient korelácie. Ide o bezrozmerný ukazovateľ, ktorý vyjadruje intenzitu lineárnej závislosti medzi veličinami X a Y. Pričom znamienko Pearsonovho korelačného koeficientu udáva smer závislosti (plus pri priamej úmernosti, mínus pri nepriamej úmernosti) (Adamec, Střelec, Hampel, 2017, s. 45). Absolútna hodnota tohto koeficientu vyjadruje tesnosť lineárnej závislosti. Ak sú veličiny X a Y lineárne nezávislé, párový korelačný koeficient nadobúda hodnotu 0. V prípade, že medzi veličinami existuje pevná lineárna funkčná závislosť, tak sa hodnota korelačného párového koeficientu rovná 1 alebo -1 (Adamec, Střelec, Hampel, 2017, s. 45). Ale ak nejde o pevnú, ale o voľnú závislosť nadobúda párový korelačný koeficient hodnoty v intervale $-1 < r_{YX} < 1$ (Adamec, Střelec, Hampel, 2017, s. 45). Pričom párový korelačný koeficient sa vypočíta ako podiel kovariácie veličín a súčinu smerodajných odchýlok oboch veličín (Adamec, Střelec, Hampel, 2017, s. 45). Vzorec na výpočet Pearsonova párového koeficientu korelácie je takýto:

$$r_{XY} = r_{YX} = \frac{s_{XY}}{\sqrt{s_X^2 \cdot s_Y^2}} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y}) * (X_i - \bar{X})}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 * \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2)}$$

s_{XY} kovariance velixin X a Y

s_X^2 smerodajná odchýlka veličiny X

s_Y^2 smerodajná odchýlka veličiny Y

\bar{Y} priemerná hodnota veličín Y

\bar{X} priemerná hodnota veličín X

Aby som mohol vypočítať koeficient korelácie, musel som najskôr vypočítať priemery pre obidve časové rady. Priemer pre časovú radu X (dni na HO) vyšiel $\bar{X} = 1202,69$ a priemer

pre časovú radu Y (počet zamestnancov) vyšiel $\bar{Y} = 705,27$. Následne som mohol dopočítať ostatné charakteristiky potrebné pre výpočet Pearsonovho koeficientu korelácie.

Tab. 2. Výpočet Pearsonovho párového koeficientu korelácie (vlastné spracovanie)

X	$(X_i - \bar{X})$	$(X_i - \bar{X})^2$	Y	$(Y_i - \bar{Y})$	$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(Y_i - \bar{Y}) * (X_i - \bar{X})$
831	-371,69	138155,17	572	-133,27	17760,69	49535,15
774	-428,69	183777,09	593	-112,27	12604,38	48128,96
784	-418,69	175303,25	610	-95,27	9076,23	39888,49
359	-843,69	711816,71	632	-73,27	5368,38	61816,69
722	-480,69	231065,09	635	-70,27	4937,76	33777,88
869	-333,69	111350,56	651	-54,27	2945,15	18109,22
749	-453,69	205836,71	665	-40,27	1621,61	18269,84
898	-304,69	92837,40	678	-27,27	743,61	8308,72
926	-276,69	76558,63	679	-26,27	690,07	7268,49
1088	-114,69	13154,33	689	-16,27	264,69	1865,96
1081	-121,69	14809,02	693	-12,27	150,53	1493,07
1214	11,31	127,86	691	-14,27	203,61	-161,35
1404	201,31	40524,79	691	-14,27	203,61	-2872,51
1471	268,31	71989,02	703	-2,27	5,15	-608,85
1420	217,31	47222,63	706	0,73	0,53	158,80
1269	66,31	4396,71	705	-0,27	0,07	-17,85
1382	179,31	32151,25	716	10,73	115,15	1924,11
1307	104,31	10880,09	722	16,73	279,92	1745,15
1268	65,31	4265,09	739	33,73	1137,76	2202,88
1458	255,31	65182,02	748	42,73	1825,92	10909,49
1278	75,31	5671,25	773	67,73	4587,46	5100,65
1702	499,31	249308,17	791	85,73	7349,76	42806,03
1703	500,31	250307,79	798	92,73	8599,00	46393,92
1756	553,31	306149,40	808	102,73	10553,61	56841,72
1718	515,31	265542,02	823	117,73	13860,53	60667,57
1839	636,31	404887,48	826	120,73	14575,92	76821,92

V ďalšom kroku som vypočítal sumy charakteristík potrebné na doplnenie do vzorca pre Pearsonov párový koeficient korelácie.

$$\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y}) * (X_i - \bar{X}) = 590374,15$$

$$\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 * \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 = 3713269,54 * 119461,12$$

Tieto charakteristiky som už mohol dosadiť do vzorca a vypočítať koeficient.

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y}) * (X_i - \bar{X})}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 * \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2)}} = \frac{590374,15}{\sqrt{(3713269,54 * 119461,12)}} = 0,8864$$

Výsledný Pearsonov koeficient korelácie nadobúda hodnotu 0,8864. Aby som mohol posudzovať tento parameter, bol vypočítaný interval spoľahlivosti na hladine významnosti 5 % pre $r_{XY} = 0,8864$, ktorý nadobúda hodnoty (0,759989|0,948192). Hodnota výsledného Pearsonovho párového koeficientu korelácie na základe tohto výberu leží s 95% spoľahlivosťou v tomto intervale, a preto môžem tvrdiť, že v tomto prípade ide o silnú kladnú závislosť. Na základe tohto výpočtu, budem predpokladať, že celkový počet dní strávených na HO vo firme je silne závislý od počtu zamestnancov vo firme. Ide tak o silnú úmernosť. Ale vzhľadom na to, že celkový párový koeficient korelácie nevyšiel rovný 1, tak ide len o voľnú závislosť. To znamená, že počet dní strávených na HO sa značne vyvíja od počtu zamestnancov, ale vplyv majú aj iné faktory.

Zvyšujúci sa počet zamestnancov má tak silný vplyv na nárast počtu dní strávených prácou z domu, ale nejde o priamu závislosť. Preto som vypočítal priemerný počet dní strávených na HO na zamestnanca za mesiac.

Tab. 3. Výpočet priemerného počtu dní strávených na home office za obdobie 2017 až február 2019 (vlastné spracovanie)

Rok	Mesiac	Počet dní na HO	Počet zamestnancov	Priemerný počet dní strávených na home office na zamestnanca za mesiac
2017	Január	831	572	1,5
2017	Február	774	593	1,3
2017	Marec	784	610	1,3
2017	Apríl	359	632	0,6
2017	Máj	722	635	1,1
2017	Jún	869	651	1,3
2017	Júl	749	665	1,1
2017	August	898	678	1,3
2017	September	926	679	1,4
2017	Október	1088	689	1,6
2017	November	1081	693	1,6
2017	December	1214	691	1,8
2018	Január	1404	691	2,0
2018	Február	1471	703	2,1
2018	Marec	1420	706	2,0

2018	Apríl	1269	705	1,8
2018	Máj	1382	716	1,9
2018	Jún	1307	722	1,8
2018	Júl	1268	739	1,7
2018	August	1458	748	1,9
2018	September	1278	773	1,7
2018	Október	1702	791	2,2
2018	November	1703	798	2,1
2018	December	1756	808	2,2
2019	Január	1718	823	2,1
2019	Február	1839	826	2,2

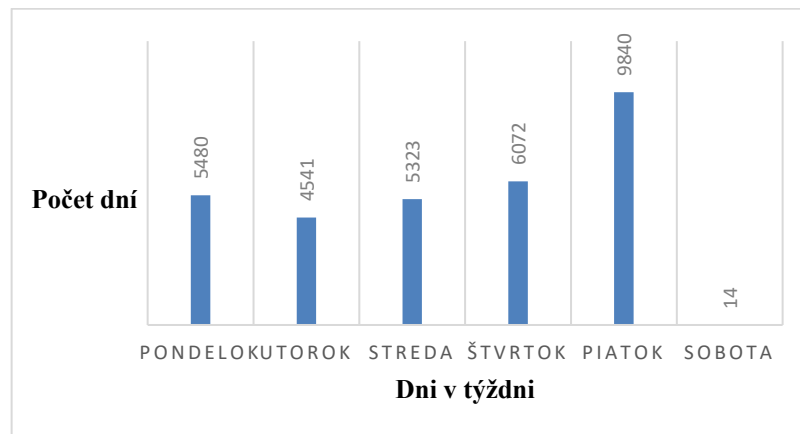
Priemerný počet dní strávených na HO na zamestnanca sa tak neustále zvyšuje. Pre lepšie zhodnotenie tohto vývoja som vypočítal ešte priemerné hodnoty za jednotlivé štvrťroky, polroky a nakoniec roky.

Tab. 4. Priemerný počet dní strávených na home office za jednotlivé obdobia (vlastné spracovanie)

Štvrťrok	Výsledky	Polrok	Výsledky	Rok	Výsledky
1. štvrťrok 2017	1,3	1. polrok 2017	1,2	Rok 2017	1,3
2. štvrťrok 2017	1,0				
3. štvrťrok 2017	1,3	2. polrok 2017	1,5		
4. štvrťrok 2017	1,6				
1. štvrťrok 2018	2,0	1. polrok 2018	1,9	Rok 2018	2,0
2. štvrťrok 2018	1,8				
3. štvrťrok 2018	1,8	2. polrok 2018	2,0		
4. štvrťrok 2018	2,2				
1. štvrťrok 2019	2,2	-	2,2	-	2,2

Zvyšujúcu intenzitu práce z domu vo firme je pomerne dobre vidieť na polročných výsledkoch. Priemerný počet dní na HO na zamestnanca za pol rok sa postupne zvyšuje z 1,2 dňa na 2,2 dňa. To predstavuje nárast o jeden celý deň strávený na HO za mesiac na zamestnanca. Priemerné hodnoty za rok taktiež jasne ukazujú, že zamestnanci trávajú pracou z domu čoraz viac času, postupne v roku 2017 to bolo 1,3 dňa, v roku 2018 už 2 dni a v prvom štvrťroku 2019 až 2,2 dňa mesačne. Zamestnanci tak trávajú na HO viac pracovných dní ako v roku 2017 a to takmer dvojnásobne. To vysvetľuje nárast počtu dní strávených na HO.

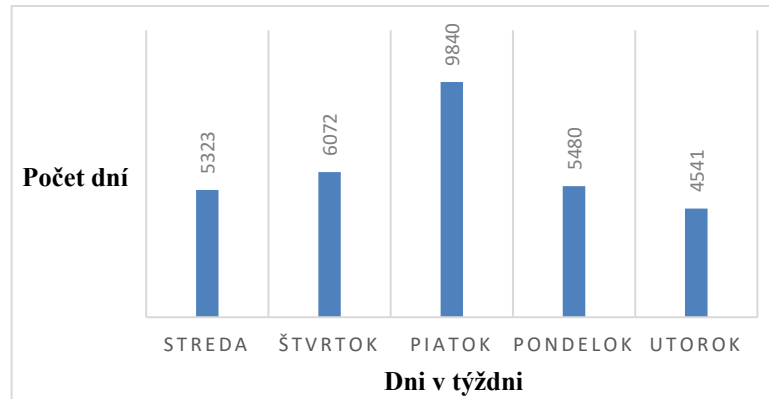
Otázne je, ktoré dni v týždni zamestnanci najviac trávajú na HO. Je pomerne dôležité zistiť, či zamestnanci uprednostňujú niektoré dni v týždni. Preto som vypočítal, ktoré dni v týždni zamestnanci najviac trávia prácou z domu. Výsledky vidíme na obrázku.



Obr. 6. Využívanie práce z domu v jednotlivých dňoch v týždni (vlastné spracovanie)

Z celkového počtu dní strávených na HO za sledované obdobie zamestnanci využívali prácu z domu najviac v pracovné dni a len výnimočne pracovali v sobotu. Práca cez víkendy vo firme prebieha len vo veľmi špeciálnych situáciách. Veľmi zriedkavo sa vyskytne situácia, kedy zamestnanci firmy musia pracovať aj cez víkend spravidla len niekoľko dní v roku. Je preto zaujímavé, že práve tieto dni zamestnanci pracujú z domu.

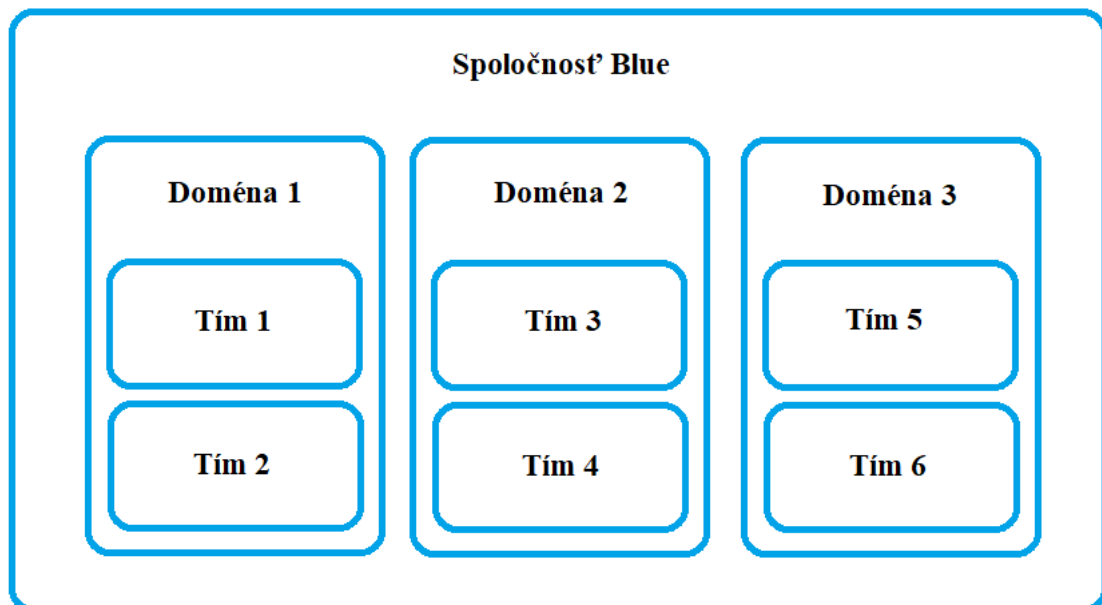
Zamestnanci pracujú z domu predovšetkým piatky a štvrtky nasledované pondelkom a stredu a nakoniec utorkom. Zamestnanci využívajú prácu z domu najmä v dni tesne pred alebo po víkende. Pričom trend využívania práce z domu značne stúpa už od stredy. V piatok je ale počet dní strávených na HO výrazne vyšší, takmer dvojnásobný v porovnaní s ostatnými dňami v týždni.



Obr. 7. Trend využívania práce z domova v jednotlivých dňoch v týždni (vlastné spracovanie)

9.3.2 Využívanie home office v jednotlivých doménach a tímoch

Hierarchické rozdelenie spoločnosti Blue je sústredené do tímov. Tímy tvoria základné pracovné jednotky celej spoločnosti. Každý tím má na starosti určitý pracovný proces, za ktorý zodpovedá a ktorý má vo vlastníctve. Aby bolo riadenie spoločnosti efektívne, rozhodlo sa vedenie spoločnosti, už pri zakladaní, sústrediť tímy zaoberajúce sa súvisiacou činnosťou do väčších celkov – domén. Doména sa dá charakterizovať ako celok, ktorého členovia nie sú jednotliví zamestnanci, ale práve tímy. Hierarchia spoločnosti je zobrazená na obrázku.



Obr. 8. Hierarchia spoločnosti Blue (podľa Interných zdrojov – Prezentácia predstavenie spoločnosti pre návštevníkov)

Aby bolo možné správne nastaviť systém flexibilných pracovných miest je nevyhnutné zistiť, v ktorých tímoch a doménach sa využíva práca z domu nadpriemerne. Tieto tímy totiž budú ideálne na ďalší výskum a projekt zavedenia flexibilných pracovných miest, nakoľko ich členovia využívajú prácu z domu viac oproti ostatným tímom. Na to, aby som mohol správne porovnávať jednotlivé tímy, potrebujem zhodnotiť využívanie práce z domu k počtu zamestnancov. Firma mi ale poskytla len dáta o počte zamestnancov v jednotlivých tímoch k februáru roku 2019.

Preto som sa usúdil, že bude najlepšie vykonať toto porovnanie za kratšie obdobie posledných šiestich mesiacov. To znamená za obdobie od septembra 2018 do februára 2019. Vďaka tomu, že budem toto porovnanie vykonávať za kratšie obdobie, zvýším presnosť svojich výpočtov vzhľadom na to, že počet zamestnancov sa v tomto období zmenil len minimálne. Budem tak pracovať s dátami od osemdesiatich ôsmich tímoch a trinástich domén. Dôvody, prečo sú počty tímov a domén nižšie oproti celkovému počtu, sú dva:

1. v celkovom počte tímov sú aj tímy, ktoré už neexistujú a záznamy o nich tak nie sú k dispozícii,
2. v danom období posledných šiestich mesiacov ostatné domény a tímy nevyužívali prácu z domu.

Taktiež som z týchto dát odstránil záznamy o práci z domu, v ktorých nebolo uvedené, v akej doméne a v akom tíme daný zamestnanec pracoval, tieto chybné záznamy sú dôsledkom výpovednej lehoty týchto zamestnancov.

Domény

Pri porovnaní jednotlivých domén som zistil, že existujú veľké rozdiely vo využívaní práce z domu medzi jednotlivými doménami. Najnižší priemerný počet dní strávených na HO za mesiac dosahoval hodnotu 0,8 dňa zatiaľ čo najvyšší 4,84. Celkový rozdiel medzi najnižšou a najvyššou hodnotou tak predstavoval 4 dni, čo je pomerne veľký rozdiel. V celkovom porovnaní využívajú najviac prácu z domu domény s číslom 12, 4, 2 a 8. Všetky štyri domény presiahli 2 dni, ktoré v priemere trávili zamestnanci na HO vo firme za rok 2018.

Tab. 5. Porovnanie využívania home office medzi jednotlivými doménami za obdobie september 2018 až február 2019 (vlastné spracovanie)

Doména	Počet zamestnancov	Počet dní na home office za 6 mesiacov	Priemerný počet dní na home office za mesiac
Doména 12	61	1772	4,84
Doména 4	74	1337	3,01
Doména 2	142	2035	2,39
Doména 8	60	765	2,13
Doména 3	95	1106	1,94
Doména 7	31	355	1,91
Doména 5	15	131	1,46
Doména 11	131	1141	1,45
Doména 6	43	360	1,40
Doména 1	47	362	1,28
Doména 9	12	76	1,06
Doména 10	9	52	0,96
Doména 13	103	497	0,80

Hodnoty, ktoré dosahuje doména 12 sú naozaj nadpriemerne vysoké. Keď vezmeme do úvahy, že pracovný mesiac má približne dvadsať pracovných dní, tak zamestnanci tejto domény strávili v priemere prácou z domu štvrtinu pracovného mesiaca.

Tímy

Z celkového počtu osemdesiatosem tímov sa nad priemerom roku 2018, to znamená 2 dni odpracované doma v priemere za mesiac na zamestnanca, umiestnilo tridsať jeden tímov. To predstavuje viac ako jednu tretinu všetkých tímov sledovaných za dané obdobie. Zaujímavý je najmä prehľad prvých pätnástich tímov, ktorý môžeme vidieť v tabuľke.

Tab. 6. Porovnanie využívania home office medzi jednotlivými tímami za obdobie september 2018 až február 2019 (vlastné spracovanie)

Poradie	Tím	Počet zamestnancov	Doména	Priemerný počet dní strávených na home office za mesiac
1.	Tím 75	7	Doména 12	8,7
2.	Tím 74	1	Doména 12	7,8
3.	Tím 76	7	Doména 12	6,5
4.	Tím 39	1	Doména 5	6
5.	Tím 77	13	Doména 12	5,3

6.	Tím 78	9	Doména 4	5,1
7.	Tím 29	7	Doména 8	4,9
8.	Tím 52	3	Doména 4	4,8
9.	Tím 30	9	Doména 1	4,7
10.	Tím 1	3	Doména 11	4,7
11.	Tím 64	6	Doména 11	4,4
12.	Tím 7	5	Doména 2	4,2
13.	Tím 8	8	Doména 2	4,2
14.	Tím 9	6	Doména 2	3,8
15.	Tím 31	8	Doména 4	3,6

Týchto pätnásť tímov dosahuje vo využívaní HO naozaj vysoké hodnoty. Takmer všetky tímy dosahujú viac ako dvojnásobok priemernej hodnoty z toku 2018. Pričom štyri tímy sa radia pod doménu 12, ktorá je v porovnaní domén prvá. To len dokazuje, že v tejto doméne sa práca z domu využíva významne viacej ako vo zvyšku spoločnosti. V prvých piatich tímoch trávajú zamestnanci v priemere štvrtinu svojho pracovného mesiaca pri práci z domu. A prvý tím trávi v priemere na HO deväť dní v mesiaci, čo predstavuje 45 % pracovnej doby z dvadsaťdňového týždňa.

Zaujímavý je aj fakt, že tím 74 a tím 39 majú len jedného zamestnanca, ale aj tak dosahujú nadpriemerne vysoké hodnoty. Po rozhovore s týmito zamestnancami a manažérkou oddelenia ľudských zdrojov vyšlo najavo, že ide o špecialistov v oblasti IT, ktorí uprednostňujú prácu z domu. Ako hlavné dôvody uvádzajú predovšetkým zvýšený pokoj domáceho prostredia vhodnejšieho na sústredenie sa na prácu a obmedzené možnosti dochádzania do Brna. Zamestnanci tímu 75 uvádzajú, že prácu z domu využívajú v takých vysokých číslach najmä z dôvodu starostlivosti o deti. Všetkých sedem členov tímu sú ženy, ktoré sa starajú o malé deti, a preto trávajú toľko času na home office. Manažérka tímu tvrdí, že produktivita celého tímu nie je nijako obmedzená vysokým využívaním práce z domu. Celkovú náladu v tíme považuje za veľmi pozitívnu a ústretovú. Podobná situácia je aj v tíme 76 s tým rozdielom, že v tomto tíme pracujú štyri ženy a traja muži. Ženy ako hlavný dôvod práce z domu uvádzajú starostlivosť o malé deti, zložité dochádzanie do práce a nedávnu chrípkovú epidémiu, počas ktorej radšej pracovali z domu. Muži ako hlavný dôvod uviedli taktiež nedávnu chrípkovú epidémiu, ale aj menšie časové nároky pri práci z domu (vďaka tomu, že nemusia dochádzať z práce a do práce ušetriť dvaja členovia tohto tímu sto minút) a pokojnejšie prostredie na prácu. Podobné dôvody uvádzajú aj zamestnanci v ostatných tímoch z tabuľky 6.

9.4 Produktivita zamestnancov

Tieto kapitoly sa budú venovať analyzovaniu produktivity zamestnancov pri práci z domu. Na to, aby som mohol vyhodnotiť produktivitu zamestnancov pri práci z domu, potrebujem presné dáta o tom, koľko daní zamestnanci odpracovali za deň. Tieto informácie nemá v dostatočnom množstve a kvalite k dispozícii skoro žiadny tím v spoločnosti Blue, nakoľko nevenujú pozornosť značeniu každej jednej činnosti, ktorú v priebehu dňa vykonali.

Ale existujú dva tímy v spoločnosti, ktoré pre potreby internej kontroly kvality zaznačujú každú činnosť, ktorú spravili. Ide o tímy vykonávajúce duálnu kontrolu v spoločnosti. Duálna kontrola alebo kontrola štyroch očí, je kontrola, ktorá prebieha tak, že jeden tím posielajú druhému tímu na kontrolu všetky svoje činnosti. V druhom tíme skontrolujú, či osoba, ktorá vykonávala danú činnosť, neprehliadla nejaký dôležitý prvok práce a vykonala presne to, čo klient (najčastejšie iné banky) požadoval. Keďže spoločnosť Blue podniká v oblasti finančných trhov, je mimoriadne dôležité, aby nedochádzalo k chybám. Aj jedna malá chyba môže v tejto oblasti podnikania zničiť spoločnosť. V minulosti nastali už aj situácie, kedy firma omylom odoslala niekoľkonásobne vyššiu čiastku, než mala a to všetko kvôli jednej chybe. Vďaka tomu mám k dispozícii dáta o tom, koľko činností skontrolovali zamestnanci, keď pracovali z domu v porovnaní s tým, koľko činností skontrolujú v práci.

Dáta, ktoré mám k dispozícii, sú z obdobia 2018 až február 2019, celkovo 14 mesiacov. V týchto dátach sa nachádzajú informácie celkovej dochádzky zamestnancov za toto sledované obdobie. To znamená, či pracovali z domu alebo z kancelárie, alebo nepracovali vôbec (dovolenka, sviatok, návšteva lekára a iné).

9.4.1 Porovnanie produktivity práce pri práci z domu a z kancelárie

Pre porovnanie produktivity práce z domu a z kancelárie som sa rozhodol porovnať počet dvoch základných faktorov v tímoch duálnej kontroly. Najskôr som porovnával priemerný počet kontrol vykonaný za jeden deň na HO s dňom v práci. Výsledky môžeme vidieť v tabuľke.

Tab. 7. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrol (vlastné spracovanie)

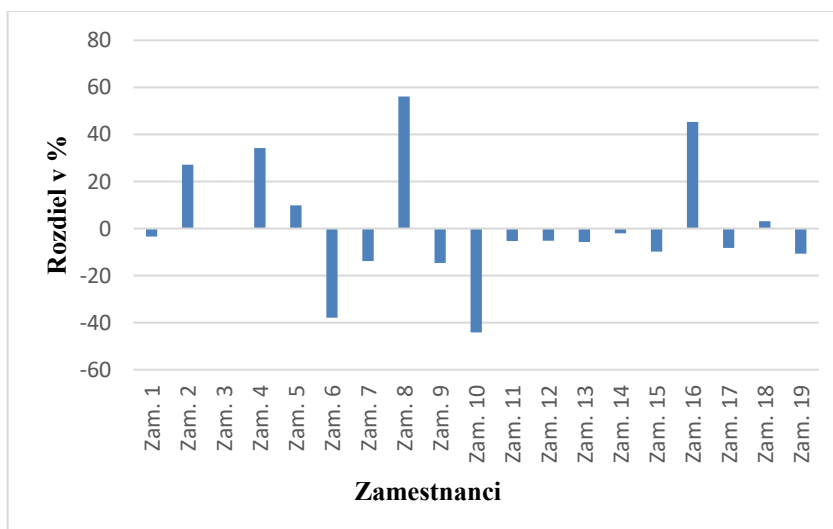
Počet kontrol	
Klesá produktivita na home office?	
Zamestnanec 1	Áno
Zamestnanec 2	Nie
Zamestnanec 3	Nie
Zamestnanec 4	Nie
Zamestnanec 5	Nie
Zamestnanec 6	Áno
Zamestnanec 7	Áno
Zamestnanec 8	Nie
Zamestnanec 9	Áno
Zamestnanec 10	Áno
Zamestnanec 11	Áno
Zamestnanec 12	Áno
Zamestnanec 13	Áno
Zamestnanec 14	Áno
Zamestnanec 15	Áno
Zamestnanec 16	Nie
Zamestnanec 17	Áno
Zamestnanec 18	Nie
Zamestnanec 19	Áno

Dvanásť z celkových devätnástich zamestnancov vykonalo v sledovanom období v priemere denne menej kontrol na HO ako v kancelárii a ich produktivita tak klesla. To znamená, že keď týchto dvanásť zamestnancov pracuje z domu, nevykonávajú také množstvo kontrol, ako keď sú v kancelárii.

Dôležité je, o koľko presne klesla táto produktivita. Vypočítal som teda percentuálny rozdiel medzi priemerom kontrol zo dňa v kancelárii a priemerom kontrol zo dňa na HO. Tabuľka 8 a obrázok 9 zobrazujú výsledky a je z nich vidieť, že rozdiely v produktivite sú u niektorých zamestnancov vysoké.

Tab. 8. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrol s percentuálnym rozdielom (vlastné spracovanie)

Počet kontrol		Rozdiel v produktivite v %
Klesá produktivita na home office?		
Zamestnanec 1	Áno	-3,38
Zamestnanec 2	Nie	27,17
Zamestnanec 3	Nie	0
Zamestnanec 4	Nie	34,25
Zamestnanec 5	Nie	9,85
Zamestnanec 6	Áno	-37,87
Zamestnanec 7	Áno	-13,81
Zamestnanec 8	Nie	56,12
Zamestnanec 9	Áno	-14,64
Zamestnanec 10	Áno	-44,16
Zamestnanec 11	Áno	-5,30
Zamestnanec 12	Áno	-5,16
Zamestnanec 13	Áno	-5,71
Zamestnanec 14	Áno	-2,07
Zamestnanec 15	Áno	-9,77
Zamestnanec 16	Nie	45,35
Zamestnanec 17	Áno	-8,24
Zamestnanec 18	Nie	3,16
Zamestnanec 19	Áno	-10,66



Obr. 9. Grafické zobrazenie rozdielu v produktivite počtu kontrol v % (vlastné spracovanie)

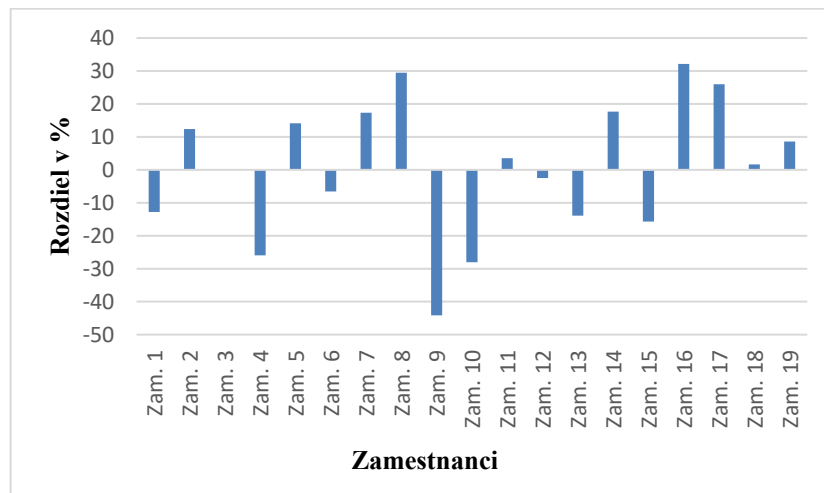
V prípade zamestnancov 6 a 10 ide o viac ako tridsať percentné rozdiely. To sú naozaj extrémne hodnoty v rozdieloch produktivity. Naopak v prípade zamestnancov 2, 4, 8 a 16 ide o zvýšenie produktivity na HO. Títo zamestnanci sú teda schopní odvieť viacej práce pri práci z domu ako v kancelárii. Taktiež je zaujímavé, že u zamestnanca číslo 3 vyšiel rozdiel 0 %, je to spôsobené tým, že tento zamestnanec ako jediný zo sledovanej skupiny neodpracoval za sledované obdobie ani jeden deň na HO.

Aby som mohol presne porovnať produktivitu práce z domu s prácou v kancelárii, musím zhodnotiť aj rozdiely v komplikovanosti jednotlivých kontrol. V tímoch duálnej kontroly existujú rôzne druhy kontrol, pričom v niektorých sa kontroluje len jeden parameter a v iných hneď niekoľko. Každá kontrola je tak rozlične náročná pretože, existuje veľký rozdiel medzi počtom kontrolovaných parametrov. Tie kontroly u ktorých zamestnanec musí kontrolovať viacej parametrov, tak trvajú dlhšiu dobu. Mohlo by tak dôjsť k situácii, kedy zamestnanec reálne odpracuje menej kontrol, ale v skutočnosti vykoná viacej práce, pretože tieto kontroly boli náročnejšie. Preto som porovnal počet kontrolovaných parametrov v priemere na deň pri práci z domu a v kancelárii. Výsledky zobrazuje tabuľka 9 a obrázok 10.

Tab. 9. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrolovaných parametrov v kontrolách s percentuálnym rozdielom (vlastné spracovanie)

Počet kontrolovaných parametrov		Rozdiel v produktivite v %
Klesá produktivita na home office?		
Zamestnanec 1	Áno	-12,78
Zamestnanec 2	Nie	12,38
Zamestnanec 3	Nie	0
Zamestnanec 4	Áno	-25,92
Zamestnanec 5	Nie	14,14
Zamestnanec 6	Áno	-6,56
Zamestnanec 7	Nie	17,31
Zamestnanec 8	Nie	29,49
Zamestnanec 9	Áno	-44,13
Zamestnanec 10	Áno	-28,01
Zamestnanec 11	Nie	3,53
Zamestnanec 12	Áno	-2,5
Zamestnanec 13	Áno	-13,9
Zamestnanec 14	Nie	17,67
Zamestnanec 15	Áno	-15,7
Zamestnanec 16	Nie	32,12
Zamestnanec 17	Nie	25,99

Zamestnanec 18	Nie	1,64
Zamestnanec 19	Nie	8,57



Obr. 10. Grafické zobrazenie rozdielu v produktivite počtu parametrov v kontrolách v % (vlastné spracovanie)

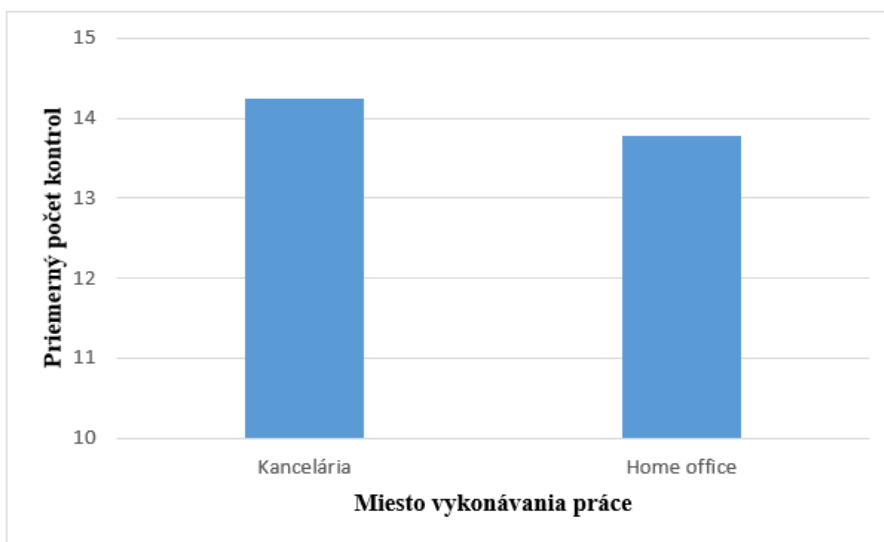
Pri tomto porovnaní už iba osem členov sledovaných dvoch tímov bolo menej produktívnejších pri práci z domu ako v kancelárii. Zamestnanci 7,11,14, 17 a 19 si polepšili a zamestnanec 4 si pohoršil. To znamená, že zamestnanci, ktorí si polepšili, pracovali z domu na zložitejších kontrolách, v ktorých kontrolovali vyšší počet parametrov a tým pádom ich stihli menej. Zatiaľ čo zamestnanec 4 pracoval na HO na jednoduchších kontrolách, kde kontroloval menej parametrov a stihol ich tak viac.

Pre celkové porovnanie produktivity práce som vypočítal priemery z kontrolovaných parametrov pre celú sledovanú skupinu a porovnal som ich.

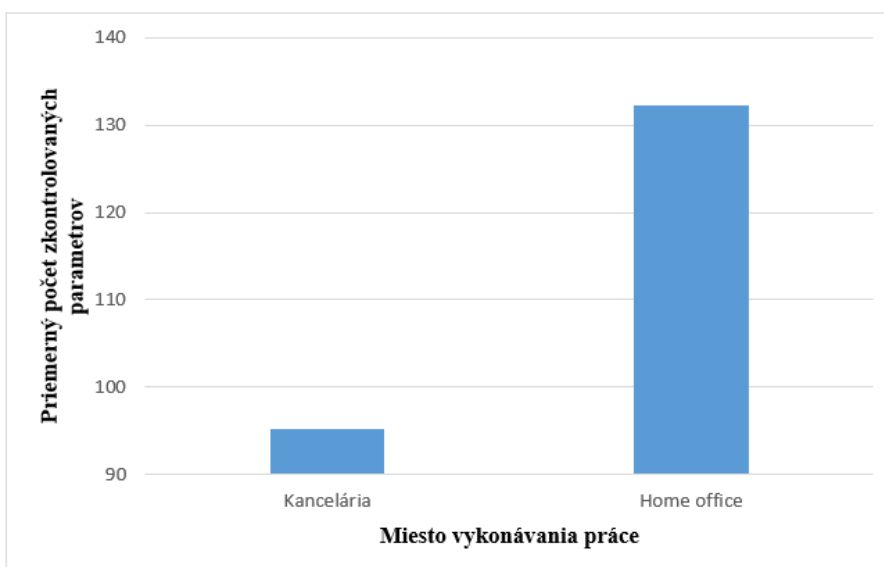
Tab. 10. Výsledky porovnania celkovej produktivity sledovanej skupiny (vlastné spracovanie)

Priemer kontrol v kancelárii	Rozdiel v %	Priemer skontrolovaných parametrov v kancelárii	Rozdiel v %
14,24	-3,30	95,18	39,01
Priemer kontrol na HO		Priemer skontrolovaných parametrov na home office	
13,77		132,31	

Pre celú sledovanú skupinu boli výsledky podobné ako v prípade jednotlivcov. V celej skupine klesá produktivita v počte kontrol pri práci z domu o 3,3 % zatiaľ, čo v prípade počtu skontrolovaných parametrov v kontrolách stúpa produktivita až o 39,01 %. Tento stav je graficky znázornený na obrázkoch 11 a 12.



Obr. 11. Grafické zobrazenie porovnania priemerného počtu kontrol vykonaných z kancelárie a z home office (vlastné spracovanie)



Obr. 12. Grafické zobrazenie porovnania priemerného počtu skontrolovaných parametrov z kancelárie a z home office (vlastné spracovanie)

Z obrázkov vyplýva, že zamestnanci v sledovanej skupine boli v priemere o 39,01 % produktívnejší na HO. Pokles počtu vykonaných kontrol v objeme 3,3 % nepredstavuje významný rozdiel, ak by sme totiž zaokrúhlili priemery na celé čísla tento rozdiel by prestal existovať a priemery by dosahovali rovnakú hodnotu. Pritom priemerný počet skontrolovaných parametrov pri práci z domu je veľmi výrazne vyšší.

Pri vyhodnocovaní týchto výsledkov je potrebné brať do úvahy fakt, že toto porovnanie produktivity práce z domu a práce z kancelárie bolo vykonané len na veľmi malej skupine devätnástich zamestnancov. Ich výsledky tak nemusia odpovedať celkovým výsledkom firmy, ale môžu naznačiť, aká môže byť realita. Pre celkové zhodnotenie produktivity práce z domu je nevyhnutné sledovať väčšiu skupinu zamestnancov.

9.5 Zhrnutie

Flexibilná práca v spoločnosti

Spoločnosť využíva len niekoľko nástrojov flexibilnej práce. A to:

1. prácu na skrátenej úväzok,
2. flexibilitu pracovnej doby,
3. hot desking,
4. home office.

Tieto štyri formy práce tvoria základ využívania flexibility práce v spoločnosti Blue. Prácu na skrátenej úväzok využíva v spoločnosti len malé množstvo zamestnancov, podľa odhadu manažérky ľudských zdrojov, len 7 % zamestnancov. Zamestnanci, ktorí pracujú na skrátenej úväzok sa delia na dve skupiny: zamestnanci, ktorí najskôr pracovali na plný úväzok a brigádnicami v jednom podpornom tíme. Firma neplánuje zmeny v doterajšom využívaní tejto formy flexibilnej práce. Zamestnanci, ktorí si skrátili plný úväzok, majú obavy o budovanie svojej kariéry, a preto plánujú skorý návrat na plný úväzok.

Flexibilita pracovnej doby funguje v spoločnosti Blue v rámci tímov. Tímy si tak samé nastavujú svoju pracovnú dobu, pričom musia dbať o dodržiavanie „core“ hodín od 9.00 do 15.00 v rámci, ktorých musia zamestnanci pracovať. Hlavnou príčinou zavedenia tejto flexibility pracovnej doby sú problémy zamestnancov s dochádzaním do práce. Predovšetkým zo vzdialených oblastí. Vedľajšie dôvody sú aj zníženie stresu zamestnancov a zvýšenie ich celkovej spokojnosti. Pre firmu predstavuje táto forma práce jednoduchý a nekonfliktný spôsob ako vyriešiť problém s dochádzaním do práce.

Využívanie hot deskingu začalo v spoločnosti Blue samovoľne na základe predchádzajúcich skúseností zamestnancov s prácou v tomto režime. Vďaka svojej jednoduchosti a snahe ušetriť pracovné miesto v spoločnosti sa rozšírila po celej spoločnosti. Vedenie spoločnosti uvažuje o zvýšení využívania práce na hot desking ako odpoveď na dochádzajúce voľné kapacity v spoločnosti.

Home office patrí v spoločnosti medzi najvyužívanejšie formy flexibilnej práce. Firma stavia na svojich dlhodobých skúsenostiach z belgickej centrály, kde home office využívajú niekoľko rokov. Vďaka tomu má firma všetky potrebné administratívne tlačivá, ktoré riešia problémy s miestom výkonu práce z domu, BOZP pri práci z domu a mnohé iné. Zamestnanci môžu využívať home office len na základe súhlasu od tímového manažéra. Preto je jeho využívanie obmedzené na základe prístupu manažérov k využívaniu práce z domu. Na základe rozhovorov so zamestnancami a tímovými manažérmi som vypozeroval, že v spoločnosti panujú u tímových manažérov tri odlišné prístupy vo využívaní práce z domu:

1. odmietavý,
2. tolerantný,
3. podporujúci.

Na základe týchto rozhovorov vznikli odhady celkového rozdelenia tímových manažérov do týchto skupín, pričom približne 7 % zastáva odmietavý prístup, 30 % zastáva tolerantný prístup a zvyšných 63 % zastáva podporujúci prístup.

Súčasný stav využívania práce z domu

Cieľom tejto analýzy bolo zistiť odpoveď na výskumnú otázku: „Zvyšuje sa počet dní strávených prácou z domu vo firme len v závislosti od počtu zamestnancov, alebo zamestnanci využívajú viacej prácu z domu?“ Počet dní strávených pri práci z domu sa zvyšuje v silnej miere od počtu zamestnancov firmy, nejde však o priamu úmernosť. Do vzťahu medzi týmito dvoma veličinami tak vstupujú aj iné faktory. Na základe nasledujúceho porovnania priemerného počtu dní strávených pri práci z domu som zistil, že priemerný počet dní sa zvýšil z hodnoty 1,3 dňa v roku 2017 na 2 dni v roku 2018. Zamestnanci tak vo vyššej miere využívajú prácu z domu.

Na druhú výskumnú otázku „Klesá alebo stúpa produktivita práce pri práci z domu?“ je odpoveď zložitejšia. Produktivita vo vybraných dvoch tímoch, ktoré sledujú svoju každodennú produktivitu, bola sledovaná v dvoch oblastiach a to v počte vykonaných kontrol za deň a v počte skontrolovaných parametrov za deň. Pri porovnaní celkového priemerného

počtu kontrol vyšla produktivita pri práci z domu o 3,3 % nižšia. Ale v porovnaní priemerneho počtu skontrolovaných parametrov vyšla celková produktivita o 39,01 % vyššia pri práci z domu. Z toho vyplýva, že zamestnanci pri práci z domu vykonali o 3,3 % menej kontrol, ale tieto kontroly boli výrazne náročnejšie. Tieto kontroly obsahovali v priemere o 39,01 % viacej parametrov, ktoré museli byť skontrolované. Zamestnanci v sledovanej skupine tak pri práci z domu kontrolovali o 39,01 % viac parametrov než pri obvyklej práci z kancelárie.

Z výsledkov analýzy interných dát o využívaní práce z domu pre celú firmu vychádza, že v každej doméne a tíme využívajú prácu z domu v inej miere. Existujú prípady, v ktorých sa práca z domu využíva naozaj nadpriemerne.

Pričom z celkového počtu trinástich domén je HO využívaný vo zvýšenej miere v štyroch doménach. V prvých dvoch doménach trávajú zamestnanci prácou z domu priemerne o dva a tri dni viac za mesiac. Takže v prvej doméne trávajú na HO takmer štvrtinu mesiaca všetci zamestnanci. Tieto domény sú preto ideálne na zavedenie systému flexibilných pracovných miest.

Z tímových výsledkov trávi na HO viacej času tridsaťjeden tímov z celkového počtu osemdesiatosem. To predstavuje viac ako 30 % z celkového počtu. Tieto výsledky naznačujú, že zvýšená miera využívania HO bude len v úzkom počte tímov, ale bude zvýšená pomerne výrazne. Celkovo desať tímov má zvýšený priemer strávených dní na HO viac ako dvojnásobne. Prvé dva tímy dokonca štvornásobne.

Ako najvhodnejšie tímy na zavedenie systému flexibilných pracovných miest považujem všetky tímy v tabuľke 6 okrem tímov 74 a 39, ktoré majú len jedného člena. V týchto tímoch vidím vysoký potenciál na úplný presun daných pozícií na trvalú prácu z domu. Prechod ostatných trinástich tímov na systém flexibilných pracovných miest, by na základe výsledkov mal byť jednoduchší a zamestnanci by si na tento systém práce mali rýchlo zvyknúť.

Produktivita zamestnancov

Na základe výsledkov analýzy produktivity zamestnancov môžeme povedať, že produktivita práce stúpila v sledovanom období na HO u 57 % zamestnancov, naopak u 43 % poklesla. To znamená, že väčšina zamestnancov je na HO produktívnejšia než pri práci v kancelárii. Kontrolujú viacej parametrov, a tým pádom toho skontrolujú viac, ale keďže pracujú na zložitejších kontrolách, stihnú ich v konečnom dôsledku menej. Preto pri porovnaní počtu vykonaných kontrol výsledky ukazujú, že 64 % zamestnancov stihne na HO menej kontrol ako

v práci. To znamená, že v kancelárii zamestnanci robia kontroly vo vyššej miere, ale ide o jednoduchšie kontroly.

V konečnom dôsledku je ale potrebné povedať, že v tejto analýze nebolo možné zohľadniť, z akých dôvodov boli zamestnanci na HO. V prípade, ak zamestnanec pracuje z domu kvôli chorobe, tak sa dá predpokladať, že jeho celková produktivita bude nižšia, ako keď si berie HO z iných dôvodov.

Taktiež je táto sledovaná skupina pomerne malá. Výsledky v skupine devätnástich zamestnancov nemusia odrážať výsledky v celej spoločnosti. Preto by bolo potrebné spraviť podobnú analýzu v každom tíme, aby bolo možné celkovo porovnať produktivitu. Firma by mala zvážiť sledovanie produktivity práce všetkých tímov, nielen tých vykonávajúcich ďalšiu kontrolu.

Výsledky tejto analýzy ale zároveň dokazujú, že v prípade práce z domu je potrebné, aby firma venovala zvýšenú pozornosť produktivite svojich zamestnancov. Nie je možné, aby produktivita niektorých zamestnancov klesla o viac ako 30 % v prípade práce z domu. Je nutné, aby pri zavádzaní systému flexibilných pracovných miest firma vedela, či tento systém má dopad na produktivitu jednotlivcov, ale aj tímov.

10 PROJEKT

Hlavným cieľom tejto práce bolo vypracovanie analýzy súčasného stavu využívania práce z domu a flexibilných foriem práce v spoločnosti Blue a navrhnutie projektu, ktorý bude viesť k vytvoreniu systému flexibilných pracovných miest. Na základe analýzy interných dát o využívaní práce z domu a produktivity skupiny zamestnancov pri práci z domu a z kancelárie boli zistené oblasti, ktorým by firma mala venovať zvýšenú pozornosť.

Súčasťou tohto projektu sú školenia tímových manažérov o výhodách práce z domu, školenia zamestnancov o výhodách systému práce FPM (skratka pre flexibilné pracovné miesta) a úprava odkladacích priestorov pre zamestnancov. Projekt obsahuje aj aktivity zodpovedné za kontrolu správneho fungovania projektu a následné vyhodnotenie celého projektu.

Prvou mojou navrhovanou zmenou bolo vytvorenie stálych pracovných pozícií pre prácu z domu. Tým by sa presunuli zamestnanci z kancelárie domov a ušetrilo by sa tak miesto. Ale po konzultácii s oddelením ľudských zdrojov v spoločnosti Blue sme došli k záveru, že toto riešenie nie je vhodné. Bolo by totiž veľmi ťažké určiť, ktorí zamestnanci by mali takto pracovať a následne ich ešte presvedčiť, aby boli ochotní takto pracovať, preto sme sa rozhodli nevyužiť túto možnosť.

10.1 Rámec projektu

Ako uvádzajú Doležal, Krátký a Cingl (2013) celý projektový zámer by mal byť spracovaný na základe logickej postupnosti do tabuľky. Vďaka tomu sa môžeme lepšie orientovať v projekte a uvedomiť si základné zodpovednosti a hierarchiu (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 21-28).

Tab. 11. Projektový zámer (vlastné spracovanie podľa Doležal, Krátký a Cingl, s. 21-28, 2013)

Projektový zámer	
Základné údaje	
Spracoval: Bc. Michal Koreis	Dátum: 24. 3. 2018
Názov projektu	Zavedenie flexibilných pracovných miest v spoločnosti
Prínosy	<ul style="list-style-type: none"> • Efektívnejšie riadenie využívania home office, • zníženie nákladov na nové administratívne priestory spoločnosti, • zvýšenie produktivity zamestnancov pracujúcich z domu.

Cieľ projektu	Vytvoriť systém flexibilných pracovných miest, ktorý ušetrí miesta v budove spoločnosti o 10 % a zníži náklady.
Počiatočný stav	<p>Uskutočnená analýza v spoločnosti dokázala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • firma dlhodobo využíva niekoľko foriem flexibilnej práce, • priemerný počet dní strávených pracou z domu na mesiac na zamestnanca sa neustále zvyšuje, • firma má rozsiahle skúsenosti s využívaním práce z domu a má vytvorené všetky administratívne podklady, • produktivita práce v sledovaných tímoch u väčšiny zamestnancov pri práci z domu stúpila, ale u niektorých klesla, • celková produktivita sledovaných tímov pri práci z domu stúpila.
Termín dokončenia	31. 5. 2020
Zdroje financovania	Rozpočet spoločnosti
Hrozby neuskutočnenia projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba rozšíriť kancelárske priestory, • zvýšenie nákladov spoločnosti, • neefektívne využívanie home office, • zneužívanie práce z domu.
Nejasnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Prístup tímových manažérov, • ochota zamestnancov.
Kontext projektu	
Kto projekt vyžaduje	Vedenie spoločnosti Blue
Komu je projekt určený	Všetkým zamestnancom centra zdieľaných služieb v Brne spoločnosti Blue
Kto projekt vedie	Manažéri projektu: manažér oddelenia HR, manažér centra zdieľaných služieb v Brne
Stručný popis riešenia projektu	
Výstupy projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Ušetrenie počtu obsadených miest v spoločnosti o 10 %, • ušetrenie nákladov spoločnosti, • zavedenie systému organizácie využívania práce z domu, • zlepšenie kontroly produktivity zamestnancov, • školenie zamestnancov v oblasti výhod a fungovania systému flexibilných pracovných miest, • školenie tímových manažérov o výhodách práce z domu.
Spôsob realizácie	<ul style="list-style-type: none"> • Detailné rozpracovanie jednotlivých aktivít projektu, • schválenie projektu manažmentom spoločnosti, • kontrola testovania systému vo vybraných tímoch, • kontrola fungovania systému v celej spoločnosti, • pred ukončením projektu prebehne vyhodnotenie projektu.
Hlavné riziká	<ul style="list-style-type: none"> • Nespokojnosť zamestnancov s navrhovaným systémom FPM, • neochota vedenia spoločnosti Blue realizovať projekt, • technické problémy pri práci z domu, • nedostatok finančných zdrojov, • prekročenie plánovaných nákladov, • nevhodne zvolená štruktúra projektu, • klesajúca produktivita zamestnancov pri práci z domu, • klesajúca produktivita tímov pracujúcich v systéme FPM.

Predpokladaná doba trvania:	6 mesiacov
Predpokladané náklady:	147650 Kč

10.2 Návrh fungovania systému flexibilných pracovných miest

Podstata flexibilných pracovných miest je založená na tom, že zamestnanec nemá stále pracovné miesto, z ktorého dennodenne pracuje. Miesto toho zamestnanec pracuje flexibilne, buď z domu, alebo každý deň z iného pracovného miesta. Hlavným cieľom využívania tejto organizácie práce je zníženie počtu obsadených pracovných miest vo firme Blue. Navrhovaný systém tak berie do úvahy najmä cieľ znížiť počet obsadených miest v spoločnosti.

Navrhujem preto, aby sa v každom tíme určil počet miest, ktoré je možné ušetriť prácou z domu. Tento údaj by následne udával počet zamestnancov, ktorí budú pracovať z domu, aby sa ušetrilo miesto. Pričom východiskový predpoklad som vypočítal na základe údajov za rok 2018.

Tab. 12. Výpočet času stráveného na home office za rok 2018 (vlastné spracovanie)

Údaje za rok 2018				
Priemerný počet zamestnancov za rok	Počet pracovných dní za rok 2018	Fond pracovného času v dňoch	Počet dní strávených na home office	Podiel času stráveného na home office za rok
742	249	184675	17418	9,43 %

Jednoznačne vychádza, že ideálny počet je približne 10 % zamestnancov tímu. Ak by teda tím mal desať zamestnancov, vychádza, že v tíme sa dá ušetriť jedno miesto. Následne je potrebné vytvoriť harmonogram na základe, ktorého sa bude určovať, ktorí členovia tímu budú pracovať na home office, v ktorý pracovný deň. Tento harmonogram by mohol vyzeráť takto:

Tab. 13. Navrhovaný harmonogram (vlastné spracovanie)

		Deň v týždni	Zamestnanec na home office
Prvý týždeň	1.4.2019	Pondelok	1. člen tímu
	2.4.2019	Utorok	2. člen tímu
	3.4.2019	Streda	3. člen tímu
	4.4.2019	Štvrtok	4. člen tímu
	5.4.2019	Piatok	5. člen tímu
Druhý týždeň	8.4.2019	Pondelok	6. člen tímu
	9.4.2019	Utorok	7. člen tímu
	10.4.2019	Streda	8. člen tímu
	11.4.2019	Štvrtok	9. člen tímu
	12.4.2019	Piatok	10. člen tímu
Tretí týždeň	15.4.2019	Pondelok	1. člen tímu
	16.4.2019	Utorok	2. člen tímu
	17.4.2019	Streda	3. člen tímu
	18.4.2019	Štvrtok	4. člen tímu
	19.4.2019	Piatok	5. člen tímu
Štvrtý týždeň	22.4.2019	Pondelok	6. člen tímu
	23.4.2019	Utorok	7. člen tímu
	24.4.2019	Streda	8. člen tímu
	25.4.2019	Štvrtok	9. člen tímu
	26.4.2019	Piatok	10. člen tímu

Tento harmonogram by vznikol na základe dohody jednotlivých členov tímu tak, aby každý člen mal možnosť určiť, v ktoré dni by pracoval z domu a neprišiel tak o možnosť využívať HO tak, ako potrebuje. Nie je nutné, aby každý člen tímu strávil na HO rovnaké časové obdobie. Niektorí členovia môžu na HO stráviť viacej alebo menej času. Je však nutné, aby sa dodržiavalo pravidlo, že aspoň jeden člen tímu musí byť v priebehu dňa na HO. Vďaka tomu ušetrí tím jedno pracovné miesto. Samozrejme tímy by nemali byť nijako obmedzované pri zostavovaní tohto harmonogramu. Môžu využívať namiesto striedania po jednom dni striedanie po dvoch, troch, štyroch dňoch alebo týždni. Je už na dohode v jednotlivých tímoch ako si sami nastavujú tento systém. Každý tím je iný a je treba brať do úvahy rôznorodosť práce v jednotlivých tímoch.

Potom je potrebné, aby si zamestnanci flexibilne menili svoje pracovné miesto tak, aby dochádzalo k rotácii podľa harmonogramu. Existuje niekoľko možných systémov, ktoré môžu tímy využiť podľa ich vlastných preferencií. Napríklad, ak by sa v tíme (alternatívnom tíme s desiatimi členmi) dohodli na striedaní po jednom dni, môžu využiť nasledujúci systém striedania pracovných miest:

Tab. 14. Navrhované rozsadenie tímu (vlastné spracovanie)

Deň v týždni	Rozsadenie tímu					Člen tímu na HO
Pondelok	2. člen	3. člen	4. člen	5. člen	6. člen	1. člen
	7. člen	8. člen	9. člen	10. člen	6. člen	
Utorok	1. člen	3. člen	4. člen	5. člen	6. člen	2. člen
	7. člen	8. člen	9. člen	10. člen	6. člen	
Streda	1. člen	2. člen	4. člen	5. člen	6. člen	3. člen
	7. člen	8. člen	9. člen	10. člen	6. člen	
Štvrtok	1. člen	2. člen	3. člen	5. člen	6. člen	4. člen
	7. člen	8. člen	9. člen	10. člen	6. člen	
Piatok	1. člen	2. člen	3. člen	4. člen	6. člen	5. člen
	7. člen	8. člen	9. člen	10. člen	6. člen	

Tento systém počíta s pomerne vysokou flexibilitou zamestnancov, pretože sa striedajú každý deň. Ak by sa v tíme dohodli, napríklad na týždennom striedaní, stačilo by si meniť miesto len raz za týždeň a vďaka tomu by sa obmedzilo nepohodlie spojené s presunom na nové pracovné miesto. Taktiež je mimoriadne dôležité, aby pri zmene pracovného miesta boli zamestnanci voči sebe ohľaduplní. Nemalo by dochádzať k situácii, kedy zamestnanec ráno príde na špinavé, neupratané alebo zaplnené miesto.

Po ušetrení miesta nastáva v tíme situácia, kedy zamestnanci stratia stály pracovný stôl, na ktorý boli doteraz zvyknutí. Zamestnanci vo firme Blue majú priradený pracovný stôl, na ktorom majú odložené svoje pracovné a osobné veci. Aby bol prechod na systém flexibilných pracovných miest, čo možno najjednoduchší, firma musí vytvoriť zamestnancom priestory, kam by si mohli odložiť tieto osobné veci. Nie je pritom potrebné, aby firma investovala peniaze do nových odkladacích priestorov, nakoľko každý tím má priradenú jednu až dve skrine pre tímové potreby. Tieto odkladacie priestory sú nevyužívané a slúžia skôr ako sklad nepotrebného materiálu pre celý tím. Po uprataní a upravení týchto skriň vznikne dostatočný priestor na odloženie osobných vecí zamestnancov. Je nevyhnutné, aby všetci zamestnanci boli voči sebe navzájom ohľaduplní.

Zabránenie odcudzeniu medzi kolegami v tíme

Aby nedochádzalo k strate ľudského kontaktu medzi zamestnancami v tíme a tým pádom ku zhoršeniu celkovej komunikácie a nálady, navrhujem, aby sa každý tím aspoň raz do mesiaca

stretol. Tieto stretnutia budú prebiehať v takzvaných „mítingových“ (od anglického meet – stretávať sa) miestnostiach. V priestoroch firmy je vytvorených niekoľko takýchto miestností, určených na rôzne stretnutia a dôležité schôdzky. Tieto miestnosti majú rôznu kapacitu od dvoch do tridsiatich členov a dajú sa rezervovať na celý deň. Tímy sa tak môžu spoločne stretnúť. Taktiež by aspoň raz do týždňa mali tímy spolu viesť skupinové telefonáty prostredníctvom aplikácie Skype, aby udržovali vzájomný kontakt.

10.3 Projekt zavedenia flexibilných pracovných miest

Projekt sa skladá z jednotlivých aktivít, ktoré sú rozdelené do štyroch základných častí:

1. prípravná fáza,
2. testovacia fáza,
3. rozšírenie na celú spoločnosť,
4. vyhodnotenie projektu.

Prípravná fáza je potrebná na pripravenie dôležitého základu pre zavedenie projektu flexibilných pracovných miest (ďalej už FPM). Bez tohto základu by bolo veľmi ťažké až nemožné pokračovať v zavádzaní celého projektu ďalej v rámci spoločnosti. Súčasťou tejto fázy je aj začiatok sledovania produktivity všetkých zamestnancov vo firme. Je potrebné, aby firma získala prehľad o produktivite svojich zamestnancov, nielen pre tento projekt, ale aj pre celkové zlepšenie kontroly svojich zamestnancov. Vďaka tomu firma môže lepšie hodnotiť prácu svojich zamestnancov a plánovať dôležité kroky v budúcom rozvoji.

Testovacia fáza je nadmieru dôležitá, pretože vďaka nej môže firma prehodnotiť celý návrh projektu a odstrániť nedostatky alebo uskutočniť potrebné zmeny v projekte. Je potrebné otestovať tento systém tak, aby jeho zavádzanie v spoločnosti nespôsobilo žiadne škody v pracovnej produktivite a neovplyvnil tak celkový výkon firmy. Taktiež je dôležité zladenie systému s potrebami jednotlivých tímov a otestovať ich fungovanie v rozličných tímoch, ktoré vykonávajú diametrálne odlišnú prácu.

V tretej fáze sa projekt rozširuje z testovacích tímov na ostatné tímy v spoločnosti, ktoré môžu tento systém prijať. V tejto fáze bude potrebné rozšíriť poznatky a skúsenosti z testovacej fázy do všetkých tímov a domén spoločnosti. Čím bude kvalitnejšia príprava v testovacej fáze, tým bude jednoduchšie rozšírenie do celej spoločnosti.

Vyhodnotenie projektu prebehne po ukončení celého projektu a finálneho zavedenia FPM v celej spoločnosti. Toto vyhodnotenie musí brať do úvahy všetky dopady FPM na

zamestnancov, prácu tímov a fungovanie domén. Firma by sa mala pri vyhodnotení projektu zamerať na viaceré oblasti, z ktorých bude projekt vyhodnocovať. Medzi možné zdroje posudzovania projektu patria:

1. analýza splnenia rozpočtu projektu,
2. vypracovanie dotazníkov medzi zamestnancami zapojených tímov,
3. štatistické vyhodnotenie interných dát o produktivite zamestnancov.

Tab. 15. Prehľad aktivít a fáz celého projektu (vlastné spracovanie)

	Prípravná fáza
A	Školenie všetkých tímových manažérov firmy o prínosoch práce z domu
B	Začiatok sledovania produktivity všetkých zamestnancov vo firme
	Testovacia fáza
C	Vybrať v každej doméne jeden alebo dva tímy, ktoré budú testovať FPM
D	V testovacích tímoch spraviť prednášku a školenie o výhodách FPM pre zamestnancov a pre firmu
E	Schválenie hranice na využívanie FPM na 10 % zamestnancov tímu
F	Prerokovať tímové možnosti na splnenie 10 % hranice s tímovými manažérmi
G	Upraviť alebo potvrdiť 10 % kapacitu tímu
H	Vytvoriť priestory na ukladanie osobných vecí, ktoré zamestnanci zvykli mať na stole
I	Spoločne s tímovými manažérmi a zamestnancami vytvoriť harmonogram práce z domu
J	Spustiť projekt FPM v vybraných testovacích tímoch
K	Kontrola fungovania tímu po zavedení FPM
L	Kontrola produktivity tímu po zavedení FPM
M	Zhodnotiť výsledky kontrol
N	Úpravy riadenia systému, zhodnotiť možnosti systému a postupného zvyšovania hranice
	Rozšírenie na celú spoločnosť
O	Prerokovať s tímovými manažérmi možnosti ich tímu na zavedenie tohto systému
P	Určenie všetkých tímov v spoločnosti, v ktorých sa môže zaviesť systém FPM
Q	Upraviť alebo potvrdiť 10 % kapacitu tímu
R	Prednáška a predstavenie systému a jeho prínosov zamestnancom celej firmy
S	Vytvoriť priestory na ukladanie osobných vecí, ktoré zamestnanci zvykli mať na stole
T	Rozšírenie systému z testovaných tímov na ďalšie tímy
U	Kontrola fungovania tímu po zavedení FPM
V	Kontrola produktivity tímov po zavedení FPM
W	Zhodnotiť výsledky kontrol
X	Úpravy riadenia systému, zhodnotiť možnosti systému do budúcnosti
	Vyhodnotenie projektu
Y	Vyhodnotenie projektu

10.3.1 Prípravná fáza

Aktivita A: Školenie všetkých tímových manažérov firmy o prínosoch práce z domu

Prvá aktivita projektu je presvedčiť všetkých tímových manažérov o prínose práce z domu pre firmu a pre zamestnancov prostredníctvom školenia. Toto školenie bude prebiehať v priestoroch firmy a bude vedené manažérom oddelenia ľudských zdrojov a manažérom centra zdieľaných služieb. Toto školenie bude smerované najmä na odstránenie odmietavého prístupu u tímových manažérov.

Aktivita B: Začiatok sledovania produktivity všetkých zamestnancov vo firme

Firma nutne potrebuje zlepšiť sledovanie produktivity svojich zamestnancov v práci bez ohľadu na projekt FPM. Zo všetkých stodvadsiatich siedmich tímov v spoločnosti len dva tímy sledujú celkovú svoju produktivitu v práci prostredníctvom systému Tracking Tool. Tracking Tool je aplikácia pracujúca na platforme MS Acces, ktorá bola vytvorená pre tímy duálnej kontroly s cieľom sledovať kontroly. Firma má tak aplikáciu upravenú na sledovanie dennej produktivity. S malými úpravami tejto aplikácie pre každý tím by bolo možné prispôbiť tento program potrebám každého tímu. Samozrejme sú práce, v ktorých nejde zaznamenávať dennú produktivitu, ale väčšina prác je založená na denných úlohách, ktoré sa dajú zaznamenávať.

10.3.2 Testovacia fáza

Aktivita C: Vybrať v každej doméne jeden alebo dva tímy, ktoré budú testovať FPM

V testovacej fáze by som odporúčal, aby z každej domény testovali systém FPM jeden alebo dva tímy, ktoré vyšli na základe výsledkov analýzy najlepšie. To znamená vo vysokej miere využívali prácu z domu. V týchto tímoch sú už zamestnanci zvyknutí na pomerne vysoký stupeň flexibility, a tak bude pre nich prechod na tento systém jednoduchší a prirodzenejší. Malo by ísť predovšetkým o tímy, ktoré vyšli v porovnaní využívania práce z domu nadpriemerne, takže tímy z tabuľky 6 (str. 65). Avšak z logického hľadiska by nemalo ísť o tímy s jedným členom.

Aktivita D: V testovaných tímoch spraviť prednášku a školenie o výhodách FPM pre zamestnancov a pre firmu

Hneď ako budú určené tímy, v ktorých sa bude testovať systém FPM, musia byť členovia týchto tímov oboznámení so všetkými výhodami tohto systému nielen pre firmu, ale aj pre nich ako zamestnancov tak, aby ich prístup k tomuto systému bol nastavený kladne.

Školenie by malo prebiehať pre každý tím jednotlivo, aby členovia pochopili, že systém chceme nastaviť tak, aby vyhovoval, čo najviac ich konkrétnym požiadavkám a zároveň spĺňal očakávania spoločnosti. Zamestnanci musia chápať, že tento systém chceme zaviesť ako WIN-WIN situáciu pre spoločnosť a jej zamestnancov.

Aktivita E: Schválenie hranice na využívanie FPM na 10 % zamestnancov tímu

V rámci tímov je potrebné na základe charakteru práce a možnostiach využívania HO stanoviť hranicu pre prácu na FPM. Vypočítaná hranica 10 % nemusí zodpovedať každému tímu, keďže ide len o priemernú hodnotu za celú spoločnosť. Avšak v testovacej fáze by podľa môjho názoru nemala byť prekročená a mala by sa v budúcnosti zvyšovať postupne. Ak tímovým požiadavkám bude vyhovovať nižšia hranica, je to v poriadku, ale prekročenie 10 % by mohlo vytvárať problémy v koordinácii a zvyknutí si na celý systém. V rámci tímu je nevyhnutná individuálna dohoda o tejto hranici.

Aktivita F: Prerokovať tímové možnosti na splnenie 10 % hranice s tímovými manažérmi

Aj tímoví manažéri by mali mať slovo pri nastavovaní hranice pre svoj tím. Oni sami najlepšie vedia, aké výsledky môžu očakávať od svojich zamestnancov, a aké nastavenie bude najlepšie vyhovovať ich tímovému pracovnému režimu.

Aktivita G: Upraviť alebo potvrdiť 10 % kapacitu tímu

Na základe aktivít I a H následne upraviť alebo potvrdiť 10 % kapacitu v tíme na využívanie FPM.

Aktivita H: Vytvoriť priestory na ukladanie osobných vecí, ktoré boli zamestnanci zvyknutí mať na stole

V tímoch, kde sa bude testovať FPM, by mala firma vytvoriť dostatočné priestory na ukladanie osobných vecí zamestnancov. Tí boli doteraz zvyknutí mať na stole veľké množstvo osobných vecí ako rodinné fotky, kvetiny, čaje a rôzne pracovné dokumenty. Každý zamestnanec by mal mať vlastné miesto na odkladanie svojich vecí. Vzhľadom na to, že každý tím má momentálne k dispozícii už niekoľko skriň na tímové veci, stačí vytvoriť miesta pre jednotlivých členov tímu.



Obr. 13. Pracovné skrine v spoločnosti Blue (vlastné spracovanie)

Aktivita I: Spoločne s tímovými manažérmi a zamestnancami vytvoriť harmonogram práce z domu

Následne musia byť vo vzájomnej spolupráci s tímovými manažérmi vytvorené harmonogramy pre testovacie tímy. Tieto harmonogramy by mali byť vytvorené tak, aby zodpovedali požiadavkám členov tímu, ale aj manažérov projektu a tímu.

Aktivita J: Spustiť projekt FPM vo vybraných testovacích tímoch

Táto aktivita otvára testovanie systému FPM vo vybraných tímoch. Tieto tímy začnú pracovať na základe harmonogramu v systéme FPM.

Aktivita K: Kontrola fungovania tímu po zavedení FPM

Počas celého obdobia testovania systému FPM vo vybraných tímoch musí prebiehať kontrola fungovania systému tímovými manažérmi, ktorí musia v prípade problémov tieto problémy hlásiť manažérom projektu.

Aktivita L: Kontrola produktivity tímu po zavedení FPM

Taktiež musí prebiehať počas obdobia testovania kontrola produktivity zamestnancov pracujúcich v tomto systéme. Nemala by sa sledovať len produktivita zamestnancov pracujúcich z domu, ale produktivita celého tímu, aby sa zistilo, či tento systém práce nenarušuje pracovné tempo v tíme.

Aktivita M: Zhodnotiť výsledky kontrol

Následne musia manažéri projektu zhodnotiť fungovanie tohto systému v tímoch z hľadiska fungovania aj z hľadiska produktivity.

Aktivita N: Úpravy riadenia systému, zhodnotiť možnosti systému a postupného zvyšovania hranice

Na základe kontrol systému musia manažéri projektu zhodnotiť celkové fungovanie projektu vo vybraných tímoch a navrhnúť prípadné úpravy systému FPM, či už celkovo alebo v konkrétnych tímoch. Taktiež by mali manažéri zhodnotiť, či je možné zvýšiť 10 % hranicu pre FPM.

10.3.3 Rozšírenie na celú spoločnosť

Aktivita O: Prerokovať s tímovými manažérmi možnosti ich tímu na zavedenie tohto systému

Pre úspešné rozšírenie systému do celej spoločnosti je potrebné určiť tímy, v ktorých je možné zavedenie systému FPM. Nie každý tím môže využívať tento systém práce.

Aktivita P: Určenie všetkých tímov v spoločnosti, v ktorých sa môže zaviesť systém FPM

Na základe komunikácie s tímovými manažérmi sa vyberú tímy, do ktorých sa môže zaviesť systém FPM.

Aktivita Q: Upraviť alebo potvrdiť 10 % kapacitu tímov

V týchto tímoch je potom potrebné opäť určiť zodpovedajúcu hranicu počtu zamestnancov pracujúcich z domu v systéme FPM. Túto hranicu je potrebné určiť individuálne pre každý jeden tím vo firme.

Aktivita R: Prednáška a predstavenie systému a jeho prínosov zamestnancom celej firmy

Všetci zamestnanci musia byť oboznámení so systémom práce FPM v celej firme. Zamestnancom musí byť predstavený celý systém, jeho prínosy, aj riziká pre spoločnosť a zamestnancov a doterajšie fungovanie v testovaných systémoch.

Aktivita S: Vytvoriť priestory na ukladanie osobných vecí, ktoré boli zamestnanci zvyknutí mať na stole

Podobne ako v testovacej fáze musia byť pre celý tím vytvorené priestory na ukladanie osobných vecí tak, aby každý zamestnanec mal miesto, kam si odložiť svoje osobné veci.

Aktivita T: Rozšírenie systému z testovaných tímov na ďalšie tímy

Po predchádzajúcom kroku môže byť systém FPM implementovaný do všetkých vybraných tímov.

Aktivita U: Kontrola fungovania tímu po zavedení FPM

Potom musí prebiehať pravidelná kontrola fungovania systému FPM vo vybraných tímoch. Mali by ju vykonávať tímoví manažéri, ktorí musia v prípade problémov tieto problémy hlásiť manažérom projektu. Táto kontrola by mala prebiehať na týždennej báze.

Aktivita V: Kontrola produktivity tímov po zavedení FPM

Od rozšírenia projektu na celú firmu by mala prebiehať kontrola produktivity zamestnancov pracujúcich v tomto systéme. Nemala by sa sledovať len produktivita zamestnancov pracujúcich z domu, ale produktivita celého tímu, aby sa zistilo, či tento systém práce nenarušuje pracovné tempo v tíme. Táto kontrola by mala prebiehať na týždennej báze.

Aktivita W: Zhodnotiť výsledky kontrol

Hodnotenie výsledkov kontrol by malo prebiehať raz za mesiac pravidelne, aby sa stále sledovalo fungovanie systému. Firma sa môže po určitom období rozhodnúť, že systém FPM je vo firme už naplno implementovaný a ukončiť tieto kontroly. Odporúčam však, aby prebiehali minimálne počas obdobia jedného roka. Predsa len v priebehu roka sa mení intenzita práce v jednotlivých tímoch a je potrebné, aby systém fungoval, čo možno najlepšie.

Aktivita X: Úpravy riadenia systému, zhodnotiť možnosti systému do budúcnosti

Na základe kontrol a poznatkov z testovacej fázy sa musí systém upravovať tak, aby odpovedal požiadavkám tímov, nenarušal ich prácu, nedošlo k zníženiu produktivity, nedošlo k zníženiu spokojnosti zamestnancov, a nedošlo k zníženiu kvality vykonávanej práce. Aby sa zabránilo vznikom týchto negatívnych následkov zavádzania systému v spoločnosti Blue, malo by dochádzať k úpravám systému podľa potrieb tímu a spoločnosti. Systém by mal fungovať, čo možno najflexibilnejšie.

10.3.4 Vyhodnotenie projektu

Aktivita Y: Vyhodnotenie projektu

Vyhodnotenie projektu prebehne po ukončení celého projektu a finálneho zavedenia FPM v celej spoločnosti. Toto vyhodnotenie musí brať do úvahy všetky dopady FPM na zamestnancov, prácu tímov a fungovanie domén. Firma by sa mala pri vyhodnotení projektu zamerať na viaceré oblasti, z ktorých bude projekt vyhodnocovať. Medzi možné zdroje posudzovania projektu patria:

1. Analýza splnenia rozpočtu projektu,
2. vypracovanie dotazníkov medzi zamestnancami zapojených tímov,
3. štatistické vyhodnotenie interných dát o produktivite zamestnancov.

10.4 Matica spolupráce a zodpovedností

Matica spolupráce a zodpovednosti znázorňuje hlavných nositeľov jednotlivých činností a ich vzťah k týmto činnostiam. Pričom: **S** predstavuje schvaľovaciu, **R** radiacu a **V** vecnú zodpovednosť.

Tab. 16. Matica spolupráce a zodpovedností (vlastné spracovanie)

Aktivita	Manažér oddelenia ľudských zdrojov	Oddelenie ľudských zdrojov	Vedenie spoločnosti	Tímový manažéri	Tím kontroly	Oddelenie vybavenia	Zamestnanci
A	R	V	S				
B			S	R	V		
C		V	R	S			
D	R	V	S				
E		R	S	V			
F		R	S	V			
G		R	S	V			
H			S	R		V	
I			S	R			V
J		R	S				V
K			S	R	V		
L			S	R	V		
M		R	S	V			
N		R	S	V			
O		R	S	V			
P	R	V	S				
Q		R	S	V			
R	R	V	S				
S			S	R		V	
T		R	S	V			
U			S	R	V		
V			S	R	V		
W	R		S		V		
X		R	S	V			
Y	R		S	V			

Táto matica bola vypracovaná na základe informácií poskytnutých manažérkou oddelenia ľudských zdrojov.

10.5 Nákladová analýza projektu

Celý projekt by mal byť financovaný z rozpočtu spoločnosti. Na základe aktivít som vypracoval nákladovú analýzu pre aktivity, ktoré vytvárajú náklady spoločnosti Blue. Zoznam týchto nákladov zobrazuje tabuľka 17.

Tab. 17. Náklady aktivít (vlastné spracovanie)

Aktivita A: školenie všetkých tímových manažérov firmy o prínosoch práce z domu		
Trvanie školenia	5 hodín	
Cena hodiny školiteľa	275 Kč	
Počet účastníkov	127	
Výsledná cena	1375 Kč	
Aktivita B: začiatok sledovania produktivity všetkých zamestnancov vo firme		
Úprava programu Tracking Tool	12 500 Kč	
Tréning zamestnancov na prácu s týmto programom	25000 Kč	
Výsledná cena	37500 Kč	
Aktivita D: v testovaných tímoch spraviť prednášku a školenie o výhodách FPM pre zamestnancov a pre firmu		
Trvanie školenia	2 hodiny	
Cena hodiny školiteľa	275 Kč	
Počet účastníkov	60	
Výsledná cena	550 Kč	
Aktivity H a S: vytvoriť priestory na ukladanie osobných vecí, ktoré boli zamestnanci zvyknutí mať na stole		
Počet skriň	127 kusov	
Cena úpravy jedného kusu	850 Kč	
Výsledná cena	107950 Kč	
Aktivita R: prednáška a predstavenie systému a jeho prínosov zamestnancom celej firmy		
Trvanie prednášky	1 hodina	
Cena hodiny prednášajúceho	275 Kč	
Počet účastníkov	826	
Výsledná cena	275 Kč	
Celkové náklady	147650 Kč	

Cena hodiny školiteľa bola určená na základe priemernej hodinovej mzdy zamestnanca v spoločnosti, keďže tieto školenia bude viesť interný školiteľ. Cena úpravy systému Tracking Tool bola určená na základe konzultácie s manažérom oddelenia ľudských zdrojov a zodpovedného zamestnanca IT oddelenia. Cena tréningu zamestnancov s programom Tracking Tool bola určená rovnako. Cena úpravy skriň pre jednotlivé tímy bola určená na základe počtu skriň a odhadu ceny úpravy jednej skrine zamestnancom oddelenia zodpovedného za vybavenie spoločnosti. Cena pre aktivitu R: *Prednáška a predstavenie systému a jeho prínosov zamestnancom celej firmy* je pomerne malá vďaka tomu, že prednášajúci bude prednášať prostredníctvom aplikácie Skype všetkým zamestnancom spoločnosti Blue, takže náklady sú len cena za prednášajúceho.

K celkovej nákladovej analýze je potrebné brať do úvahy, že nie je možné vypočítať náklady spojené so zdržaním zamestnancov pri práci. Účastníci na školeniach, prednáškach a na stretnutiach, kde sa budú rozoberať potrebné veci na zavedení systému, nebudú vykonávať svoju prácu.

V rámci nákladovej analýzy je potrebné spomenúť fakt, že firma má uzavretú flexibilnú nájomnú zmluvu. Flexibilita tejto zmluvy spočíva v tom, že okrem fixnej čiastky za priestory, platí za každý využitý pracovný stôl. Firma má tak náklady na celkové priestory, ku ktorým dopláca náklady za obsadené pracovné stoly (firma zvyčajne berie počet zamestnancov ako počet pracovných stolov). Informácia o cene jedného pracovného stola mi nebola poskytnutá v súlade s bezpečnostnými predpismi spoločnosti o diskretnosti. Firma mi poskytla aspoň približný odhad ceny, s ktorým mám pracovať, a to 800 korún.

10.6 Riziková analýza projektu

Realizácia každého projektu nesie so sebou určité riziká. Niektoré riziká je pomerne jednoduché predvídať a pripraviť sa na ne. Iné sú ťažko odhaliteľné a takmer nemožné ich predvídať pred realizáciou projektu. V priebehu celého procesu projektu je dôležité myslieť na všetky rizikové faktory.

Navrhovaný projekt zavedenia flexibilných pracovných miest v spoločnosti Blue so sebou nesie tieto riziká:

1. nespokojnosť zamestnancov s navrhovaným systémom FPM,
2. neochota vedenia spoločnosti Blue realizovať projekt,
3. technické problémy pri práci z domu,
4. nedostatok finančných zdrojov,
5. prekročenie plánovaných nákladov,
6. nevhodne zvolená štruktúra projektu,
7. klesajúca produktivita zamestnancov pri práci z domu,
8. klesajúca produktivita tímov pracujúcich v systéme FPM,
9. problémy v tímovej komunikácii.

Pre zostavenie matice pravdepodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti sú stanovené nasledujúce intervaly.

Hodnota pravdepodobnosti výskytu rizika

- nízka – hodnota 0,25
- stredná – hodnota 0,5
- vysoká – hodnota 0,75

Hodnotenie závažnosti rizika

- nízka – hodnota 0,25
- stredná – hodnota 0,5
- vysoká – hodnota 0,75

Tab. 18. Matica rizik zavádzania projektu v spoločnosti Blue (vlastné spracovanie)

Popis rizika	Pravdepodobnosť výskytu			Závažnosť rizika			Výsledná hodnota
	Nízka	Stredná	Vysoká	Nízka	Stredná	Vysoká	
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nespokojnosť zamestnancov s navrhovaným systémom FPM		X				X	0,375
Neochota vedenia spoločnosti Blue realizovať projekt	X					X	0,1875
Technické problémy pri práci z domu	X				X		0,125
Nedostatok finančných zdrojov		X			X		0,25
Prekročenie plánovaných nákladov		X			X		0,25
Nevhodne zvolená štruktúra projektu	X			X			0,0625
Klesajúca produktivita zamestnancov pri práci z domu		X		X			0,125

Klesajúca produktivita tímov pracujúcich v systéme FPM		X			X		0,25
Problémy v tímovej komunikácii		X			X		0,25

Z tabuľky je jasné, že najväčšie riziko v zavádzaní projektu FPM predstavuje *riziko 1 Nespokojnosť zamestnancov s navrhovaným systémom FPM*. Toto riziko má najvyššiu závažnosť a strednú pravdepodobnosť výskytu. Tým pádom predstavuje veľké ohrozenie projektu. Celková spokojnosť zamestnancov s projektom sa dá len veľmi ťažko odhadnúť. Všetci zamestnanci majú odlišné očakávania od práce a nie každému vyhovuje flexibilná práca z domu. Firma tak považuje toto riziko za najväčšie. Preto navrhujem vo svojom projekte školenia a prednášky o vysvetlení významu a výhodách flexibilných pracovných miest pre zamestnancov. Aj vďaka postupnému prechádzaniu firmy na tento systém a dobrovoľnosti zapojenia sa tímov na základe názoru tímových manažérov a zamestnancov by dopady tohto rizika boli čo najmenšie.

Ďalšie dve veľké riziká súvisia s financovaním celého projektu *riziko 4 Nedostatok finančných zdrojov* a *riziko 5 Prekročenie plánovaných nákladov*. Odhadované náklady projektu predstavujú čiastku 147 650 Kč, čo predstavuje pomerne veľké náklady vynaložené na zmenu systému organizácie práce. Najväčšie náklady súvisia s vytvorením odkladacích priestorov pre osobné veci zamestnancov, ktoré mali na stole. Preto sa tieto náklady bude pravdepodobne firma snažiť znížiť alebo úplne eliminovať, aby zabránila vzniku *rizika 4 Nedostatok finančných zdrojov*, a tým pádom obmedzila vznik *rizika 5 Prekročenie plánovaných nákladov*. Je dôležité, aby sa firma v riadení projektu sústredila na obmedzenie týchto dvoch rizík. Navyše väčšina aktivít projektu neprináša finančné náklady. Taktiež je dôležité venovať sa *riziku 8 Klesajúca produktivita tímov pracujúcich v systéme FPM*. Toto riziko súvisí s výsledkami analýzy produktivity zamestnancov pracujúcich z domu, kde dochádzalo u niektorých jedincov k zníženiu celkovej produktivity. Firma preto musí venovať pozornosť sledovaniu produktivity celých tímov.

Riziko 9 Problémy v tímovej komunikácii je riešené opatreniami navrhovanými v projekte a malo by byť minimalizované. Navrhujem, aby sa tímy stretávali aspoň raz do mesiaca

fyzicky v „mítinových“ miestnostiach, a upevnili tak spojenie a komunikáciu v tíme, a aby spolu telefonovali aspoň raz do týždňa všetci členovia tímu cez aplikáciu Skype.

Ostatné riziká sú síce pravdepodobné, ale ich dopad na realizáciu projektu je minimálny. Technické problémy by pri práci z domu nemali nastávať vzhľadom na dlhodobé skúsenosti firmy s prácou z domu. Technické riešenia sú tak pripravené na prácu z domu. Neochota vedenia spoločnosti podieľať sa na realizácii projektu je nízka, keďže firma aktívne spolupracuje na vytváraní celého projektu a sama iniciovala vytváranie tohto projektu.

10.7 Časová analýza projektu

Časová analýza je dôležitá súčasť realizácie projektu. Poskytuje prehľad o jednotlivých krokoch s ohľadom na ich časovú náročnosť. Celé trvanie projektu sa odhaduje na šesť mesiacov. Jednotlivé aktivity s ich dĺžkou a ich poradím zobrazuje tabuľka:

Tab. 19. Aktivity projektu a ich trvanie a poradie (vlastné spracovanie)

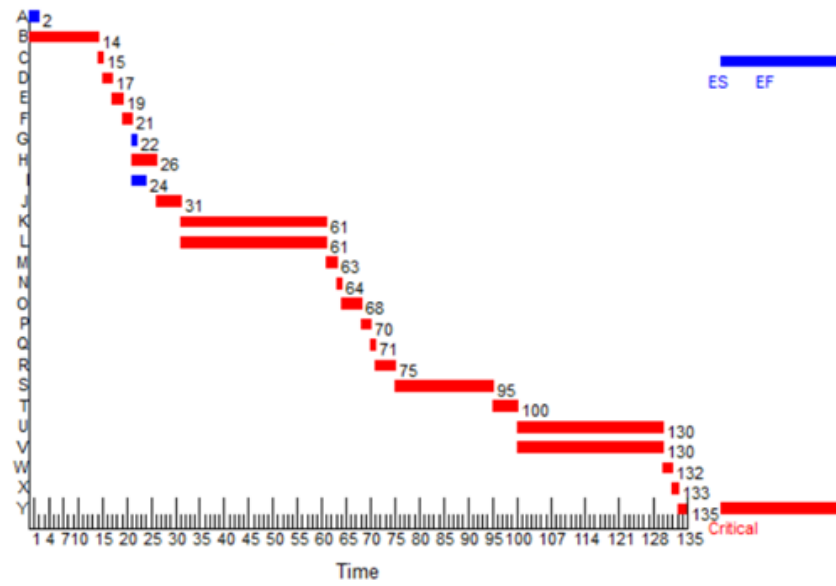
Aktivita	Trvanie v dňoch	Predchádzajúce
A	2	
B	14	
C	1	A, B
D	2	C
E	2	D
F	2	E
G	1	F
H	5	F
I	3	F
J	5	I, H, G
K	30	J
L	30	J
M	2	K, L
N	1	M
O	4	N
P	2	O
Q	1	P
R	4	Q
S	20	R
T	5	S
U	30	T
V	30	T
W	2	U, V
X	1	W
Y	2	X

Následne bola pomocou programu QM vykonaná CPM (Critical Path Method) analýza, ktorej výsledky zobrazuje obrázok.

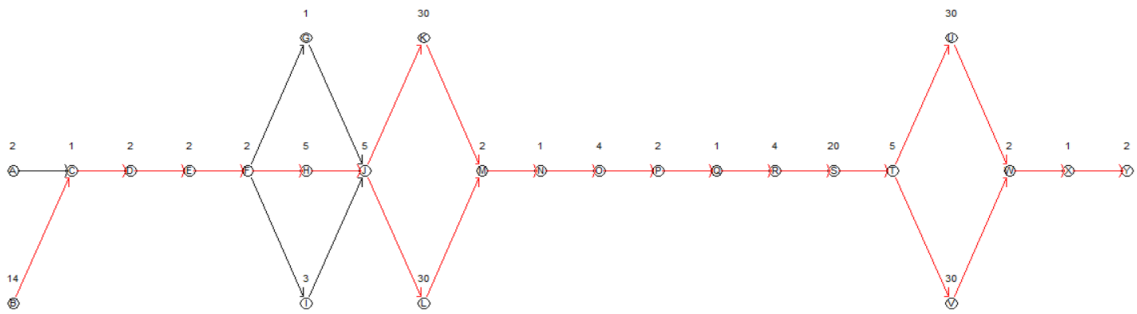
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	135					
A	2	0	2	12	14	12
B	14	0	14	0	14	0
C	1	14	15	14	15	0
D	2	15	17	15	17	0
E	2	17	19	17	19	0
F	2	19	21	19	21	0
G	1	21	22	25	26	4
H	5	21	26	21	26	0
I	3	21	24	23	26	2
J	5	26	31	26	31	0
K	30	31	61	31	61	0
L	30	31	61	31	61	0
M	2	61	63	61	63	0
N	1	63	64	63	64	0
O	4	64	68	64	68	0
P	2	68	70	68	70	0
Q	1	70	71	70	71	0
R	4	71	75	71	75	0
S	20	75	95	75	95	0
T	5	95	100	95	100	0
U	30	100	130	100	130	0
V	30	100	130	100	130	0
W	2	130	132	130	132	0
X	1	132	133	132	133	0
Y	2	133	135	133	135	0

Obr. 14. Výsledky programu QM – CPM analýza (vlastné spracovanie)

Z výsledkov tejto analýzy je jasné, že najkratšia doba trvania projektu je 135 dní. Pričom časové rezervy sú v aktivitách A, G, I. Tieto aktivity sa tak môžu zdržať určený počet dní. Ostatné aktivity sa nachádzajú na kritickej ceste. Kritická cesta sa skladá z činností, ktoré majú nulové časové rezervy a zdržanie v týchto činnostiach by tak zdržalo celý projekt. Grafické zobrazenie kritickej cesty zobrazuje obrázok 16 a obrázok 17 zachytáva sieťový graf.



Obr. 15. Zobrazenie kritickej cesty pomocou CPM (vlastné spracovanie)



Obr. 16. Sieťový graf (vlastné spracovanie)

Z obrázkov 16 a 17 je vidieť, že existuje niekoľko kritickej cesty, keďže páry aktivít L, K a U, V začínajú po tých istých aktivitách a majú rovnaké trvanie. Kritickej cesty tak môžu byť štyri:

B, C, D, E, F, H, J, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, V, W, X, Y

B, C, D, E, F, H, J, K, M, N, O, P, Q, R, S, T, V, W, X, Y

B, C, D, E, F, H, J, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, W, X, Y

B, C, D, E, F, H, J, K, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, W, X, Y

10.8 Prínosy projektu

Celý projekt prináša tieto prínosy z nákladového a organizačného hľadiska a ekonomické výhody.

1. Nákladové hľadisko

- a. Vďaka presunutiu časti pracovníkov na prácu z domu a riadením tejto práce prostredníctvom systému flexibilných pracovných miest ušetrí spoločnosť náklady za rozširovanie administratívnych pracovníkov.
- b. Ak by sa dodržala navrhovaná hranica 10 % zamestnancov presunutých na prácu z domu v celej spoločnosti, firma by ušetrila 82 miest v spoločnosti. Keďže firma sídli v podnájme, je cena za jeden pracovný stôl využívaný spoločnosťou súčasťou nájomnej zmluvy. Túto cenu však firma nechcela prezradiť s ohľadom na vnútorné smernice o ochrane údajov. Avšak poskytla mi aspoň približný odhad tejto ceny a to 800 korún za jeden stôl za mesiac. Takže ušetrenie 82 pracovných miest predstavuje aj zníženie mesačných nákladov o 65 600 korún ($82 \times 800 = 65\,600$). Vďaka tomu by sa celkové náklady spoločnosti na tento projekt vrátili firme už po necelých troch mesiacoch. ($147\,650 / 65\,600 = 2,25$).
- c. Avšak celkové ušetrené náklady spoločnosti budú vyššie, keďže aj noví zamestnanci v budúcnosti budú pracovať v tomto systéme. Ak sa teda zachová navrhovaná hranica 10 % pre celú spoločnosť, firma zníži všetky svoje náklady spojené s obstarávaním kancelárskych priestorov o 10 % aj do budúcnosti.

2. Organizačné hľadisko

- a. Zvýšením organizácie riadenia home office vo firme zvýši firma celkovú efektivitu využívania priestorov v spoločnosti, ale aj efektivitu organizácie práce.
- b. Vďaka spusteniu celkového sledovania produktivity zamestnancov sa zlepší efektivita práce v celej spoločnosti. Bude možné lepšie vyhodnotiť a posudzovať efektivitu všetkých zamestnancov.

3. Zvýšenie produktivity práce pri práci z domu.

4. Vďaka práci z domu sa zamestnanci naučia pracovať samostatne na svojich úlohách.

5. Zamestnanci pracujúci v systéme flexibilných pracovných miest sa naučia pracovať flexibilne.
6. Zmena odmietavého postoja niektorých tímových manažérov k práci z domu.

ZÁVER

Pojem flexibility práce sa stáva v dnešnej dobe čoraz populárnejší. Firmy začínajú využívať nové flexibilné systémy práce, ktoré majú za úlohu zvýšiť spokojnosť zamestnancov, odstrániť prekážky k vykonávaniu práce a znižovať náklady firmám. Spoločnosti sa tak snažia využiť nové trendy vo využívaní flexibilnej práce a WLB vo svoj prospech.

Cieľom tejto práce je na základe analýzy dát poskytnutých spoločnosťou, zistiť, ktoré tímy vo firme využívajú prácu z domova najčastejšie a pre tieto tímy následne navrhnúť optimálny systém flexibilných pracovných miest.

Hlavným dôvodom vedúcim k vypracovaniu práce na túto tému bola skutočnosť, že v spoločnosti Blue sa stretávajú s problémom dochádzajúcich voľných kapacít v kancelárskych priestoroch firmy a nadmerným využívaním práce z domu, kedy tieto miesta zostávajú zbytočne prázdne ale zároveň obsadené. Firma tak vníma zavedenie systému flexibilných pracovných miest ako možné riešenie tohto problému a odstránenie potreby rozširovania kancelárskych priestorov a zvyšovania nákladov.

V teoretickej časti práce boli zhromaždené relevantné informácie vzťahujúce sa k pracovnej flexibilitate, druhom flexibilných foriem práce, práce z domova, možných prekážok vo využívaní práce z domu a skúseností firiem s využívaním práce z domu. Na základe týchto poznatkov bola vytváraná praktická časť. Analýza súčasného stavu využívania práce z domu a flexibilných foriem práce bola vykonaná prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov so zamestnancami, tímovými manažérmi a manažérkou oddelenia ľudských zdrojov, vyhodnotením interných dokumentov. Predovšetkým však dát o využívaní práce z domu v celej spoločnosti a dát o pracovnej produktivite dvoch vybraných tímov. Na základe týchto dát bola zisťovaná závislosť medzi počtom dní strávených pri práci z domu a počtom zamestnancov v spoločnosti. Výsledky dokazujú, že počet dní strávených pri práci z domu silne závisí od počtu zamestnancov, ale nejedná sa o priamu závislosť. Tým pádom zamestnanci spoločnosti majú tendenciu vo vyššej miere využívať prácu z domu. Preto boli vypočítané priemerné počty dní strávené na práci z domu na zamestnanca. Pri porovnaní týchto priemerov vyšlo, že zamestnanci spoločnosti využívali v roku 2018 v priemere 2 dni na prácu z domu, zatiaľ čo v roku 2017 to bolo len 1,3 dňa. Priemerný počet dní strávených prácou z domu tak narastá. Následne boli vypočítané priemerné počty dní strávené prácou z domu pre jednotlivé tímy a domény a výsledky porovnané. Z porovnania vyplynulo, že existujú pomerne veľké rozdiely medzi jednotlivými tímami a doménami vo využívaní práce z domu.

Niektoré tímy využívali prácu z domu výrazne nadpriemerne a boli zisťované dôvody tohoto nadmerného využívania. Tieto tímy boli určené ako vhodné na testovanie a zavedenie systému flexibilných pracovných miest. Pre porovnanie produktivity zamestnancov pri práci z domu a práci z kancelárie boli porovnávané dáta z dvoch tímov, ktoré zaznamenávajú všetky svoje činnosti vykonané každý deň. Vďaka týmto cenným údajom mohla byť porovnaná pracovná produktivita. Výsledky porovnania ukazujú, že zamestnanci pri práci z domu majú vyššiu tendenciu vykonávať menej činností, ale s vyššou náročnosťou a komplexnosťou. V konečnom dôsledku tak vykonajú viac práce z domu ako v kancelárii.

Na základe týchto výsledkov bol navrhnutý systém flexibilných pracovných miest a projekt na jeho zavedenie v spoločnosti, ktorý sa skladá zo štyroch častí. A to prípravná, testovacia fáza, rozšírenie na celú spoločnosť a vyhodnotenie projektu. Prípravná fáza sa zaoberá všetkými aktivitami potrebnými na vytvorenie vhodného základu pre ostatné fázy. V testovacej fáze bude prebiehať testovanie a kontrola celého navrhovaného systému flexibilných pracovných miest vo vybraných tímoch, pričom výsledky kontroly budú vyhodnotené a systém poprípade pozmenený. Po skončení tejto fázy prebehne rozšírenie systému na celú spoločnosť. Ako posledné prebehne vyhodnotenie celého projektu. Celý projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze.

Záverom je možné konštatovať, že celý projekt je plne realizovateľný, opodstatnený a ekonomický. Celý projekt bol konštruovaný na základe želania vedenia spoločnosti a za ich plnej spolupráce. Výsledky projektu budú v najbližšej dobe prezentované celému vedeniu spoločnosti. Ciele, ktoré boli stanovené na začiatku diplomovej práce boli splnené.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**KNIŽNÉ ZDROJE**

- ADAMEC, Václav. STŘELEČEK, Luboš a HAMPEL, David. *Ekonometrie I: učební text Druhé nezměněné vydání*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017, 162 s. ISBN 978-80-7509-480-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, 2017, 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6. Martoch
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty, 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 137 s. ISBN: 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FRIED, Jason. HANSSON, H. David. *Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná*. V Brně: Jan Melvil, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- GREER, Jim. *Resilience and personal effectiveness for social workers*. Los Angeles: Sage Publications, 2016, 182 s. ISBN 978-1-4739-1916-7.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miroslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, 160 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HOUSTON, Diane M. *Work-life balance in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan, 2005, 286 s. ISBN 978-1-349-51483-0.
- JONES, Fiona. BURKE, J. Ronald. WESTMAN, Mina. *Work-life balance a psychological perspective*. Psychology Press, 2006, 320 s. ISBN 978-0-415-65479-1.

- KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, 162 s. ISBN 978-80-7419-017-9.
- 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.
- MENDÉZ, M. Lourdes. SERRANI, Lavinia. *Work-life balance and the Economic Crisis: Some Insights from the Perspective of Comparative Law*. Cambridge Scholars Publishig, 2015, 297 s. ISBN 978-1-4438-8079-4.
- ROSULEK, Martin. *Digitální nomád: cestuj po světě a pracuj odkukoli*. Praha: Powerprint, 2016, 312 s. ISBN 978-80-7568-014-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- BIRD, Jim. Work-life balance: doing it right and avoiding the pitfalls. *Work Life Balance* [online]. 6.10.2006. [cit. 13.1.2019]. ISSN 07457790. Dostupné z: doi: 10.1002/ert.20114.
- BUČKOVÁ, Michaela. *Mladí už se nechtějí v práci držet. O peníze nestojí, chtějí větší flexibilitu a příjemnou partu*. [online]. 31.8.2018 [cit. 5.1.2019]. Dostupné na: <https://www.i60.cz/clanek/detail/20624/mladi-uz-se-nechteji-v-praci-drit-o-penize-nestoji-chteji-vetsi-flexibilitu-a-prijemnou-partu>
- ČSÚ A. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. [online]. [cit. 15.1.2019]. Dostupné na: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208 !_MZD-LEG4_1#w=
- ČSÚ B. *Předběžný odhad HDP - 1. čtvrtletí*. [online] 15.5.2018 [cit. 12.1.2019]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2018>
- ČSÚ C. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. [online]. [cit. 12.1.2019]. Dostupné na: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413 __VUZEMI __97 __19

- DELL. *Work Flexibility at Dell*. [online]. 2019. [cit. 3.3.2019]. Dostupné na: <https://jobs.dell.com/work-flexibility>
- DIVINOVÁ, Jana. *PŘEHLEDNĚ: Ceny bytů v Česku stále rostou. Proč a jaký bude další vývoj*. [online]. 25.5.2018. [cit. 14.1.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ceny-bytu-nemovitosti-realitni-trh-developeri.A180524_403249_ekonomika_div
- DOSTÁL, Dalibor. *Zaměstnanců je nedostatek. Které profese nejčastěji mění zaměstnavatele?* [online]. 25.10.2017 [cit. 5.1.2019]. Dostupné na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnancu-je-nedostatek-ktere-profese-nejcasteji-meni-zamestnavatele-95962.html>
- FRAŇKOVÁ, Pavla. RAKUŠANOVÁ, Františka. ŠIMEČKOVÁ, Michaela. BRONŽ, Michal. *Job sharing v praxi*. [online]. 2015. [cit. 14.1.2019]. Dostupné na: http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/web_bozura_fleximetr_jednostrany.pdf
- HORÁČEK, Filip. *Zpátky do kanceláří. IBM znemožní tisícům zaměstnanců home office*. [online]. 25.05.2017. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/ibm-konci-s-home-office.A170524_095500_ekoakcie_fih
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Dojíždění do práce má na zaměstnance špatný vliv, říkají odborníci*. [online]. 15.2.2018 [cit. 5.1.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-dojizdeni-stres-doprava.A180214_111928_podnikani_kho
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Mladí lidé odmítají přesčas, chtějí si užít volný čas* [online]. 4.12.2013 [cit. 27.2.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance.A131202_225545_podnikani_kho
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Tradiční benefity netáhnou, lidé chtějí příspěvek na bydlení nebo relax*. [online]. 12.10.2017 [cit. 27.2.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdělávání.A171011_123524_podnikani_kho
- KRATOCHVÍLOVÁ, Lucie. *Nepřehánějte to s prací, radí vědci. Lidé pracující přesčas jsou na tom stejně, jako by měli 0,5 promile*. [online]. 18.10.2018 [cit. 5.1.2019].

Dostupné na: <https://globe24.cz/revue/63018-neprehanejte-to-s-praci-radi-vedci-lide-pracujici-prescas-jsou-na-tom-stejne-jako-by-meli-0-5-promile>

KUČEROVÁ, Michela. *Příběhy: Jaké mají zkušenosti s hledáním práce po vysoké škole.* [online]. 14.9.2011 [cit. 27.2.2019]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/ctyri-pribehy-o-hledani-prace-po-vysoke-skole.A110922_1656110_podnikani_zuk

LINDSAY, Greg. *Yahoo Says That Killing Working From Home Is Turning Out Perfectly.* [online]. 30.10.2013. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://www.fastcompany.com/3020930/yahoo-says-that-killing-working-from-home-is-turning-out-perfectly>

MAMRILLA, Filip. *Konto pracovní doby v praxi.* [online]. 24.02.2017. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/konto-pracovni-doby-v-praxi-105273.html>

NOVÁK, Ondřej. PŘINOSILOVÁ, Jana. *Pětidenní pracovní týden lidem nesvědčí. Podle psychologů bychom měli pracovat méně.* [online]. 27.01.2017. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://plus.rozhlas.cz/petidenni-pracovni-tyden-lidem-nesvedci-podle-psychologu-bychom-meli-pracovat-6509508>

PŘIBYL, Tomáš. *Nedostatek lidí na práci je enormní. Zahraniční firmy zvažují i odchod z České republiky.* [online]. 30.7.2018 [cit. 5.1.2019]. Dostupné na: <https://www.jcted.cz/nedostatek-lidi-na-praci-je-enormni-zahranicni-firmy-zvazuji-i-odchod-z-ceske-republiky/>

SAHADY, Jeane. *Dell really wants you to work from home ... if you want.* [online]. 9.07.2016. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://money.cnn.com/2016/06/09/pf/dell-work-from-home/index.html>

SPECTOR, Nicole. *Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?.* [online]. 27.7.2018. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://www.nbcnews.com/business/business-news/why-are-big-companies-calling-their-remote-workers-back-office-n787101>

SVOBODA, Jakub. *Firemní benefity jsou na vzestupu, firmy si chtějí udržet lidi.* [online]. 30.7.2018 [cit. 5.1.2019]. Dostupné na: <https://www.novinky.cz/finance/479079-firemni-benefity-jsou-na-vzestupu-firmy-si-chteji-udrzet-lidi.html>

UNGERMAN, Jaroslav. *Soumrak sociálního státu a jeho důsledky na cestě do vysněného ráje*. [online]. 19.10.2004. [cit. 14.1.2019]. Dostupné na: <https://legacy.blisty.cz/art/20179.html>

UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR. *Economic News Release. Bureau of Labor Statistics*. [online]. 28.7.2018. [cit. 13.1.2019]. Dostupné na: <https://www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm>

VALENTOVÁ, Klára. *Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny*. [online]. 28.7.2018. [cit. 14.1.2019]. Dostupné na: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>

Zákony

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. zo dňa 21. apríla 2006 Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

BOZP Bezpečnosť a ochrana zamestnanca pri práci

HO Skratka od anglického výrazu Home Office

FPM Flexibilné pracovné miesta

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vývoj obecnej miery nezamestnanosti v Českej republike v období 2000 až 2017 (ČSÚ C, 2018)	15
Obr. 2. Vývoj priemernej mesačnej hrubej mzdy v Českej republike v období 2000 až 2018 (ČSÚ A, 2018).....	16
Obr. 3. Percentuálna zmena mesačnej hrubej mzdy v Českej republike v období 2001 až 2018 (ČSÚ A, 2018)	17
Obr. 4. Krajiny pôsobenia skupiny Blue v Európe (podľa interných zdrojov – Prezentácia predstavenie spoločnosti pre návštevníkov)	44
Obr. 5. Vývoj počtu dní strávených na home office a počtu zamestnancov za obdobie 2017 až február 2019 (podľa interných zdrojov).....	56
Obr. 6. Využívanie práce z domu v jednotlivých dňoch v týždni za obdobie 2017 až február 2019 (vlastné spracovanie).....	60
Obr. 7. Trend využívania práce z domova v jednotlivých dňoch v týždni (vlastné spracovanie)	61
Obr. 8. Hierarchia spoločnosti Blue (podľa Interných zdrojov – Prezentácia predstavenie spoločnosti pre návštevníkov)	62
Obr. 9. Grafické zobrazenie rozdielu v produktivite počtu kontrol v % (vlastné spracovanie)	68
Obr. 10. Grafické zobrazenie rozdielu v produktivite počtu parametrov v kontrolách v % (vlastné spracovanie)	69
Obr. 11. Grafické zobrazenie porovnania priemerného počtu kontrol vykonaných z kancelárie a z home office (vlastné spracovanie).....	70
Obr. 12. Grafické zobrazenie porovnania priemerného počtu skontrolovaných parametrov z kancelárie a z home office (vlastné spracovanie)	71
Obr. 13. Pracovné skrine v spoločnosti Blue (vlastné spracovanie).....	86
Obr. 14. Výsledky programu QM – CPM analýza (vlastné spracovanie)	96
Obr. 15. Zobrazenie kritickej cesty pomocou CPM (vlastné spracovanie)	97
Obr. 16. Sieťový graf (vlastné spracovanie).....	97

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Druhy flexibility (Dvořáková, 2012).....	21
Tab. 2. Výpočet Pearsonovho párového koeficientu korelácie (vlastné spracovanie) ...	57
Tab. 3. Výpočet priemerného počtu dní strávených na home office za obdobie 2017 až február 2019 (vlastné spracovanie).....	59
Tab. 4. Priemerný počet dní strávených na home office za jednotlivé obdobia (vlastné spracovanie).....	60
Tab. 5. Porovnanie využívania home office medzi jednotlivými doménami za obdobie september 2018 až február 2019 (vlastné spracovanie).....	63
Tab. 6. Porovnanie využívania home office medzi jednotlivými tímami za obdobie september 2018 až február 2019 (vlastné spracovanie).....	64
Tab. 7. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrol (vlastné spracovanie).....	66
Tab. 8. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrol s percentuálnym rozdielom (vlastné spracovanie).....	67
Tab. 9. Výsledky porovnania produktivity práce vzhľadom na počet kontrolovaných parametrov v kontrolách s percentuálnym rozdielom (vlastné spracovanie).....	69
Tab. 10. Výsledky porovnania celkovej produktivity sledovanej skupiny (vlastné spracovanie).....	70
Tab. 11. Projektový zámer (vlastné spracovanie podľa Doležal, Krátký a Cingl, s. 21-28, 2013).....	76
Tab. 12. Výpočet času stráveného na home office za rok 2018 (vlastné spracovanie) ..	78
Tab. 13. Navrhovaný harmonogram (vlastné spracovanie).....	79
Tab. 14. Navrhované rozsadenie tímu (vlastné spracovanie).....	80
Tab. 15. Prehľad aktivít a fáz celého projektu (vlastné spracovanie).....	83
Tab. 16. Matica spolupráce a zodpovedností (vlastné spracovanie).....	90
Tab. 17. Náklady aktivít (vlastné spracovanie).....	91
Tab. 18. Matica rizík zavádzania projektu v spoločnosti Blue (vlastné spracovanie)....	93

Tab. 19. Aktivity projektu a ich trvanie a poradie (vlastné spracovanie)..... 95

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: DODATOK K PRACOVNEJ ZMLUVE

PRÍLOHA P II: ZÁSADY PRE PRÁCU Z DOMU PRE ZAMESTANCOV (HOME OFFICE)

DODATEK K PRACOVNÍ SMLOUVĚ

(výkon práce z domova)

paní
ve funkci
a
paní
ve funkci
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Pan
funkce:
osobní číslo:
(dále jen „zaměstnanec“)
bydliště:

se dohodli takto:

1. S účinností od **XX** se pracovní smlouva mění a doplňuje o toto následující ustanovení:
 - Sjednává se, že vedle pracoviště sjednaného pracovní smlouvou je pracovištěm též bydliště zaměstnance, ale pouze za podmínky a v rozsahu schváleném vedoucím zaměstnancem, kdy schválením se rozumí zejména forma e-mailové nebo telefonické komunikace zaměstnance s vedoucím zaměstnancem. Zaměstnanec s tímto souhlasí. Vedoucím zaměstnancem se pro účely tohoto ustanovení rozumí přímý nadřízený zaměstnanec dle aktuální organizační struktury zaměstnavatele. Strany sjednávají, že zaměstnavatel je výjimečně oprávněn zaměstnanci práci z domova nařídit, a to zejména z provozních důvodů nebo z důvodu vyšší moci (např. havárie na pracovišti, bezpečnostní důvody), a to i v případě, že zaměstnanec již zahájil práci na pracovišti sjednaném pracovní smlouvou. Bydlištěm zaměstnance se pro účely tohoto ustanovení rozumí adresa uvedená v záhlaví tohoto dodatku k pracovní smlouvě. Zaměstnanec je povinen práci vykonávat **osobně**, bez pomoci cizích osob vůči zaměstnavateli, zejména bez pomoci rodinných příslušníků.
 - Zaměstnanec:
 - a) **zabezpečí** před zneužitím či poškozením veškeré zaměstnavatelem zapůjčené písemné dokumenty včetně jejich obsahu a zapůjčené technické zařízení,
 - b) **odpovídá** svému zaměstnavateli za škodu, kterou by mu způsobil porušením pracovněprávních předpisů a pracovní smlouvy ve znění tohoto dodatku k pracovní smlouvě,
 - c) **oznámí** neprodleně vedoucímu zaměstnanci vznik pracovního úrazu při práci doma a dostaví se bez zbytečného průtahů k sepsání protokolu o pracovním úrazu,
 - d) **je připraven** k výkonu práce z domova pro případ, že mu bude práce z domova za podmínek stanovených v tomto dodatku nařízena (zejména má při sobě potřebné pracovní pomůcky).
 - Zaměstnanec bere na vědomí, že po sjednanou dobu práce:
 - a) **se na něj nevztahuje** ustanovení zákoníku práce o rozvržení pracovní doby a v důsledku toho mu po tuto dobu nepřísluší příplatek za práci přesčas, v noci, v sobotu, v neděli nebo ve svátek, nebyla-li práce přesčas, v noci, v sobotu, v neděli nebo ve svátek vedoucím zaměstnancem výslovně nařízena,
 - b) **mu přísluší** náhrada ušlé mzdy pouze při překážkách z důvodu obecného zájmu (výkon veřejné funkce, občanské povinnosti apod.) a při těchto osobních překážkách v práci: úmrtí rodinných příslušníků, vlastní svatba, svatba dětí, příp. při stěhování,
 - c) **mu náleží** dávky nemocenského pojištění v případě pracovní neschopnosti v souladu s obecně platnými právními předpisy, a to včetně příp. pracovního úrazu.

2. Tento dodatek k pracovní smlouvě byl sepsán ve dvojím vyhotovení, kdy jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec a jedno vyhotovení zaměstnavatel.
3. V ostatních částech zůstává pracovní smlouva nezměněna.

V Brně dne XX

.....
podpis zaměstnance

.....
razítko a podpisy za zaměstnavatele



PRÍLOHA P II: ZÁSADY PRE PRÁCU Z DOMU PRE ZAMESTANCOV (HOME OFFICE)

Internal



Zásady pro práci z domova pro zaměstnance (home office)

Práce z domova je založená na důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a odpovědnosti za odvedenou práci. Dává lidem možnost, aby si sami organizovali svou práci a lépe sladili svůj pracovní a soukromý život. Banka home office podporuje a vytváří podmínky pro jeho maximální využívání.

Práce z domova ovšem není nárokovým benefitem. Důležité je ověřit si, zda agenda příslušného útvaru tento způsob práce umožňuje a stejně tak pracovní náplň konkrétního zaměstnance. Manažer není povinen práci z domova umožnit zaměstnanci, který nedodrží společně nastavená týmová pravidla. Pokud jsou výše uvedené podmínky splněny, nic nebrání tomu, aby zaměstnanec pracoval z domova (na území České republiky).

Základní náležitosti práce z domova:

- uzavřen dodatek k pracovní smlouvě
- práce je prováděna z místa bydliště zaměstnance nebo z dalších míst, které zaměstnanec písemně sdělí zaměstnavateli
- schválena nadřízeným zaměstnancem nejpozději den před nástupem na HO
- zaznamenána v docházce zaměstnance

Za práci z domova není považována pracovní činnost vykonávaná při cestě na a z pracoviště či během služební cesty.

Cesta z kanceláře do HO a naopak konaná z vlastního rozhodnutí zaměstnance není pracovní činností a do pracovní doby se nezapočítává.

Než začnete pracovat z domova:

- Rozhodněte se, na jaké adrese/adresách budete práci vykonávat (uvádí se do dodatku).
- Se svým manažerem podepište dodatek k pracovní smlouvě.
- Objednejte si autentizační zařízení pro vzdálený přístup do sítě Bank - Glow OTP token
- Absolvujte elektronický kurz BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana Banky).
- Doporučujeme si před první prací z domova ověřit funkčnost všech potřebných aplikací pro výkon práce.

Když pracujete z domova:

- Rozvržení vaší pracovní doby se nemění.
- Práci z domova můžete kombinovat s prací na dalších adresách pracovišť banky, v tomto případě přejezd mezi jednotlivými pracovišti není považován za služební cestu.
- V případě, že nemůžete práci vykonávat (výpadek sítě, nefunkčnost vzdáleného přístupu nebo jiné), informujte svého manažera a domluvte se na dalším postupu (jiná možná práce bez PC, dovolená, návrat na pracoviště zaměstnavatele atd.).
- Pokud se na základě požadavku vašeho manažera musíte v průběhu práce z domova vrátit na pracoviště, zadejte si pracovní cestu [v portálu banky](#) a máte nárok na čerpání cestovních náhrad. Pokud se místo výkonu práce z domova neliší od místa pracoviště zaměstnavatele, služební cestu vyplňovat nemusíte. (Např. Praha – Praha, není potřeba vyplňovat služební cestu. Praha – Mělník, je potřeba vyplnit pracovní cestu).

- Práce z domova Vám nebrání v účasti na schůzkách či poradách (můžete využít Skype Lync nebo mobilní telefon).
- V případě, když máte hovor s důležitou osobou (například se zákazníkem), zajistěte si takové pracovní místo, abyste nebyli rušeni hlukem.
- Rozvrhněte si pracovní dobu a naplánujte si přestávku na jídlo a oddech. Také se vyhněte práci v nočních hodinách, tj. od 22.00 do 6.00 hodin, o víkendu a ve státní svátky. Výjimkou mohou být útvary se specifickým provozem (např. Klientské centrum) nebo specifickou náplní práce.
- Nezapomínejte, že i doma se mají dodržovat pravidla bezpečnosti práce, vnitřní předpisy Banky, zejména pracovní řád, prevence úniku dat, předpisy z oblasti BOZP a PO, z oblasti bezpečnosti IS, etický kodex atd.
- Nedělejte v domácnosti nic, při čem by vám hrozil pracovní úraz.
- Do docházky vyplňte docházkový druh – Pd.
- Na konci každého čtvrtletí máte za práci z domova nárok na stravenky (1 den=1 stravenka).
- V případě dotazů se můžete obrátit na HR Linku