



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Název projektu:
Reg.č. projektu

Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči
CZ.1.04/5.1.01/77.00234

Analýza ovlivnění míry nezaměstnanosti CS po implementaci práce na dálku v kraji Vysočina.

Mgr. David Surý

Koordinační centrum práce na dálku * Masarykovo nám. 116/6, 674 01 Třebíč

Obsah

1.1. Vymezení pojmů	3
2. Hlavní rizika práce na dálku pro organizaci	4
2.1. Organizační řízení	5
2.2. Benefity práce na dálku.....	13
2.2.1. Produktivita	13
2.3. Retence zaměstnanců	14
2.4. Snižování absencí zaměstnanců	15
2.5. Provozní úspory	16
3. Cíle výzkum.....	18
3.1. Výzkum mezi organizacemi.....	18
3.2. Výzkum mezi obyvateli kraje Vysočina	19
3.3. Metodologie výzkum	20
3.3.1. Výzkum mezi občany	20
4. Výsledky šetření	21
4.1. popis zkoumaného souboru.....	21
4.2. Vnímání práce na dálku	22
4.3. Ochota pracovat na dálku.....	24
4.4. Přístup organizací k práci na dálku	26
4.5. Předpoklady pro práci na dálku	29
4.6. Osobní předpoklady pro práci na dálku	34
4.7. Zkušenosti s prací na dálku u zaměstnanců	36
4.7.1. přístup k práci.....	37
4.7.2. Oblečení při práci na dálku	40
4.7.3. Zvládání pracovní zátěže.....	40
4.8. Zkušenosti s prací na dálku u zaměstnavatelů	41
4.9. Management práce na dálku	46
4.10. Hodnocení komunikace - spolupráce	48
4.11. Kontext zaměstnanosti a trhu práce.....	49
5. Literatura.....	53

Analýza ovlivnění míry nezaměstnanosti CS po implementaci práce na dálku v kraji Vysočina

Mgr. Surý David

Abstrakt

Následující text, je zhodnocuje výsledky dvou komparativních výzkumů mezi společnostmi a reprezentativní populací kraje Vysočina. V realizovaných výzkumech jsme se zaměřili na několik aspektů, které souvisí s alternativními formami práce, jejich obecným přijetím jak potencionálními cílovými skupinami, které jsou pro práci na dálku vhodné. V druhém výzkumu se zaměřujeme postoje manažerů, ředitelů a vedoucích představitelů českých firem a organizací k práci na dálku, teleworkingu a dalším formám alternativního zaměstnávání.

1.1. Vymezení pojmů

Vymezení pojmů, které budeme ve výzkumu používat je důležité pro ukotvení pojmu práce na dálku, a přesnější formulaci otázek v realizovaném výzkumu. Pojem práce na dálku je chápán jako hlavní kategorie, do které je možné řadit několik dalších pojmů, které spadají do konceptu práce na dálku:

Home tlelwork – je častý termín, který najdeme především v českých inzertních serverech pod pojmem home-office. Je to tradiční forma práce na dálku, kdy zaměstnanec vykonává činnosti pomocí komunikačních a IT technologií. Není důležité, zda je práce vykonávána na plný nebo částečný úvazek nebo se jedná o zaměstnance pracujícího jako osoby samostatně výdělečně činné. Podskupinou pracovníků jsou mixed workers, Jsou to pracovníci, kteří nepracují celý den z domu, ale část pracovního týdne pracují z domu a část pracovního týdne pracují z kanceláře.

Telecottages – dříve sem patřili spíše internetové kavárny, které splňovali definici více počítačů, které poskytují připojení na internet. Dnes sem spadají spíše co-workingové centra, které poskytují dostatečný prostor, servis a všechny související služby, pro krátkodobé využívání prostor pro meetingy, prezentace školení nebo samotný výkon práce.

Kočovní pracovníci jsou tzv. nomádi nebo non-home-workers – zde spadají především pracovníci, kteří jsou mobilní. Neprobudí se ve stejný den se stejným šálkem kávy, nevyvenčí psa. Jejich doménou je pohyb a mobilita nejen státu, ale pracují takřka všude. Důvodů může být více: práce nebo životní styl. V případě nutnosti cestovat z důvodu pracovní náplně, jedná se o pozice jako technický konzultant staveb, zařízení výroby, kontrolaři, inspektoři atd. Fyzicky nepotřebují křeslo a stůl, poněvadž výkon jejich práce je závislý na práci mimo sídlo zaměstnavatele.

Vzdálené kanceláře: firmy a organizace reorganizují své činnosti napříč prostorem. V některých případech jde o přímo centralizaci činností i lidských zdrojů. V jiných se však mohou zaměřit na

redesign služeb s využitím informačních a komunikačních technologií. Jedná se například o decentralizaci činností, které probíhali v minulosti pouze v sídle organizace. Týká se to například call center, virtuálních asistentek atd.

2. Hlavní rizika práce na dálku pro organizaci

Jedním z nejdiskutovanějších rizik, a to i v obecné rovině, které jsou vnímány jednotlivými společnostmi, patří rizika spojená s ochranou a zneužitím informací. Bezpečnostní rizika práce na dálku mají klíčový vliv na výkon a efektivitu organizace. Jakékoliv zveřejnění, únik, nesprávná interpretace firemních dat může způsobit obrovské ztráty jak primárního charakteru, tak sekundárního, které je mnohdy citelnější a dlouhodobější. Tradiční řešení pro zajištění vyšší bezpečnosti při práci s daty je například vytvoření formální politiky, rozvoj školení, šifrování dat, zálohování dat, zabezpečení práce na dálku zařízení a komunikační kanál, který je jednak chráněn heslem a kde jsou vytvořeny různé stupně přístupů (Ernst a Yong, 2008, Kent a kol., 2009). Nutnost vypracovat správnou politiku komunikace s pracovníky je pouhým začátkem. Mnohými autory je politika komunikace považována za začátek řízení bezpečnosti (Huong Ngo, 1999). Ve výzkumu Kent a kolektiv (2009) je také uvedeno, že organizace by měly mít pravidla pro omezení použití instalace, šifrování dat a zálohování dat na dálku zařízení. Tato pravidla je však možné uvést v život pouze za těchto podmínek: pokud a) je nástroj laptop nebo osobní počítač 100% vlastněn společností; b) pracovník nevykonává práci nikdy na přístroji, který není vlastněn společností, pro niž pracuje. Ernst a Young (2008, s. 4) také navrhl možnost používat pevnou politiku při klasifikaci dat. Dalším opomíjeným bodem je bezpečnostní školení s aspektem na ochranu dat a bezpečném pohybu na síti. (Joice, 2007, Huws a Podro, 1995). Kromě těchto problémů také Kent a kol. (2009) poukázali na nedostatek vědomostí jak organizací, tak pracovníků na síti o možných hrozbách. Pracovníci se pouští do rizika, které jsou pro organizaci fatálnější než zničení nebo poškození zařízení samotného. Nevědomost a nedostatečnou znalost rizik je možné označit za hlavní příčiny vedoucí k selhání zachování bezpečnosti práci na dálku.

Z těchto důvodů je rozvoj vzdělávání a znalostí o informačním a datovém riziku kardinálním tématem a výzvou všech organizací. Informovanost zaměstnanců je klíčovým komponentem pro řešení problémů a snižování rizik společnosti. Kromě toho je nutné technické zabezpečení, především šifrování by mělo mít zásadní význam pro bezpečnost informací, včetně e-mailů, souborů a dat uložených na disku (Pyöriä 2011 Kent a kol., 2009), šifrování tak může účinně zabránit zveřejnění a modifikace dat (Ernst and Young, 2008).

2.1. Organizační řízení

Dalším bodem, který si zaslouží pozornost v diskuzi o rizicích a nevýhodách práce na dálku, je samotné řízení a supervize pracovníků. Problém související s řízením organizace a dohledem nad prací zaměstnanců mimo hlavní sídlo se jeví jako nejzásadnější při neochotě a případném neúspěchu zavádění práce na dálku. Vedení se může měnit, ale zdá se, že konstantní problém souvisí s neochotou manažerů vzdát se moci a přímé kontroly pracovníků. Postoje managementu jsou hlavní příčinou změny, podle některých autorů jsou i hlavní příčinou odporu k zavádění práce na dálku (Nilles, 1998; Suomi Pekkola, 1999).

Práce na dálku ve variantě plného úvazku a dalších alternativních forem práce vyžadují, aby se vedení tolik nesoustředilo na kontrolu zaměstnanců, co dělají, zda dělají, ale aby se zaměřovali především na výsledky – termíny, které jsou pro zaměstnavatele nejdůležitější.

Vzhledem k výkonu a distribuci pracovní kontroly by mohlo širší využívání *práce na dálku* klasickou hierarchickou kontrolu ve společnostech zcela vytlačit. Střední management, který zajišťuje kontrolu nad výkonem jednotlivých úkolů, by se tak mohl stát buď redundantní, nebo zbytečný.

Práce na dálku, tak jak jsme ji definovali, ve skutečnosti klade velké výzvy především pro zaměstnavatele samotné a značné nároky klade především na změnu organizace práce, způsob myšlení, tvorbu nových politik či pravidel. Tato potřeba se ani tak neprojevuje při zajištění ochrany dat, které jsme zmínili v předchozí kapitole, ani není problémem izolace pracovníků nebo nedostatečné komunikace s pracovníky, ale týká se především kontroly a řízení pracovníků na dálku. Klíčová v tomto kontextu je studie *Managerial Control of Employees Working at Home* (Alan Felstead, Nick Jewson a Sally Walters 2003). Zásadní problém, který se neustále vynořuje mezi řídicími pracovníky a manažery, je pocit nedostatečné *viditelnosti* jednotlivých zaměstnanců pracujících *na dálku*. Fyzická viditelnost, v tomto bodě sehrává klíčovou roli, poněvadž manažery považována za významný fakt při kontrole práce a činnosti. Pro manažery je pak neviditelnost pracovníků považována za závažný problém. Už i samotní pracovníci chápou, že pokud nejsou vidět, je jejich činnost vnímána o poznání hůře. Nejsou vidět, proto nic nedělají.

Tyto problémy jsou nejvíce patrné u společností, ve kterých je velmi slabé ICT. Týká se to především těch společností, které nemají vytvořený firemní portál, pomocí něhož komunikují a pracují na projektech. Tyto aplikace dnes velmi silně vytlačují klasickou e-mailovou komunikaci, která se jeví pro firemní využití jako nedostatečná. Pro běžného čtenáře tohoto textu není neobvyklé, že k jednomu tématu e-mailové komunikace má shluk několika zpráv, ve kterých se jen velmi těžko orientuje a které spolu vůbec nesouvisí, předmět textu je však stále zachován.

Autoři studie upozorňují, že pracovníci, kteří jsou znepokojeni a jsou pod tlakem ostatních kolegů kvůli práci na dálku, mají reálné obavy ze své neviditelnosti. V takovém případě se snaží upoutat pozornost ostatních kolegů. Tato strategie je nanejvýš nebezpečná a drahá. Zaměstnanec jedná především z obavy, že je neviditelný a na jeho adresu padají poznámky typu, *je doma v teple* nebo *o jeho práci nic nevíme*. Z části se chová jako politik, prezentuje svou činnost, snaží se zviditelnit e-maily, které nemají vysokou důležitost a jsou adresovány všem kolegům, s dotazem, který není hloupý, ale musí se mu někdo věnovat. Pracovník, který tento dotaz vznesl, a který čeká na reakci, se v očích svých kolegů zviditelnil, jeho kolegové e-mail přečtou a začínají se mu věnovat. U kolegů pak není neviditelný, ale už si nese atribut „*to je to ten, co řeší konkrétní úkol*“, nebo (*to je ten, co měl návrh...*). Takto prezentovaná viditelnost není pro společnost a organizaci v žádném případě prospěšná. Problém snížené viditelnosti byl diskutován podrobně s manažery, kteří mají zkušenost s řízením pracovníků na dálku.

Jejich reakce a návrhy je možné shrnout do pěti základních opatření. Tato opatření nejsou taxativně vymezena, spíše je nutné chápat tyto závěry jako způsoby řešení, které manažeři používají nebo je používali: (1) zavedení nových technologií a aplikací; (2) zlepšení stávajícího způsobu komunikace a dohledu; (3) stanovení krátkodobých nebo střednědobých cílů pro zaměstnance a jejich pravidelné sledování; (4), pravidelné návštěvy v domácnostech; (5) zdůraznění a budování důvěry mezi zaměstnanci.

Ad1) Zavádění nových technologických forem komunikace je nejzávažnější zásah do procesu a formy komunikace v organizaci, než se na první pohled může zdát. Běžně nabízené komunikační platformy reagují na jednu nebo druhou část potřeb v komunikaci – proto je vhodnější vývoj těchto aplikací přímo na míru a potřeby společnosti. Na straně druhé příliš robustní systémy a konkrétní řešení pro správu všeho přináší nemalé komplikace v podobě nepoužívání těchto nástrojů a jejich bojkotu. V současné době existuje řada aplikací, které zajišťují firemní komunikaci a práci nad dokumenty či daty, které jsou spravovány s více zaměstnanci. S ohledem na tyto skutečnosti je nutné stanovit, zda a jak vyhovují jednotlivé technologické změny v organizaci a především podoba aplikací. Toto řešení je ve své podstatě nejcitelnější nákladová položka, která harmonizuje komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci. Dále je to nejrizikovější položka v případě špatné aplikace a navržení takovéto platformy.

Ad2) Zlepšení stávajících forem komunikace se zaměřuje především na tvorbu plánu pravidelné komunikace s pracovníky, kteří pracují na dálku. Jedná se defacto o tvorbu panoptika, který má za cíl pravidelnou kontrolu toho, co pracovníci dělají. Manažeři zde navrhovali, aby v rámci pravidelné komunikace v určitý den a hodinu byly diskutovány aktuální otázky – například po telefonu. Obecně platí, že tyto praktiky znamenají nepřímé nebo subjektivní opatření vedoucí k vyšší produktivitě zaměstnanců, které se nakonec ukazuje jako neúčinné. Pracovník, který se účastní

všech meetingů není automaticky nejproduktivnější. V určité rovině je však možné pracovat s vytvořením formalizovanějších pravidel pravidelné komunikace. Firemní komunikace a její charakter se totiž zásadně mění. Osobní kontakt mění svou povahu spíše na tvorbu neformálních vztahů a silnějších vazeb. Od roku 2000 totiž můžeme sledovat postupnou změnu v rámci organizace komunikace. Je celkem běžné, že hovor jednání končíme slovy nebo výzvou: „*prosím, zašlete mi to, o čem jsme se bavili e-mailem*“. E-mailová komunikace jednak oddaluje rozhodnutí a také potvrzuje dané.

Ad3) Stanovení cílů se jeví jako logická varianta stanovení kontroly a plnění závazků vůči zaměstnavateli. Stanovování cílů je v mnohých případech akcentováno jako základní krok, při budování vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (Dwelly 2000). Spousta manažerů však vidí problémy při stanovování cílů. V některých případech není možné stanovit KPI, poněvadž jednotlivé úkoly jsou různě složité a zabírají více či méně času. Nelze však nutnost stanovovat cíle zavrhnout. Zaměstnanec plní konkrétní úkoly a cíle. Manažer respektive řídicí pracovník pak musí stanovovat cíle s reálnou možností plnit takto definované úkoly. Schopnost manažera správně definovat úkoly tak určuje úspěšnost či neúspěšnost vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracujícím na dálku.

Ad4) Návštěvy manažerů v domácnosti pracovníka se jeví jako velmi problematické ihned při vyslovení tohoto opatření. Je nutné poznamenat, že české prostředí na tuto formu komunikace a jisté formy kontroly ze strany zaměstnavatele není připraveno. Na straně druhé jsou kultury, které si tak přísně nestřeží své domácí teritorium. V rámci studie manažeri uvedli, že tyto návštěvy probíhají bez problémů a jsou vedeny v neformální rovině. Cíle těchto návštěv byly návštěvy v době nemocenské, hodnocení zaměstnance, koučing, kontroly nemocnosti či zjišťování postojů zaměstnance na fungování společnosti nebo daného týmu. Pracovní návštěvy jsou poměrně problematické, tím více, čím je problematičtější vztah mezi zaměstnavatelem, manažerem a zaměstnancem. Další problémy se nabízí ihned při příchodu ostatních členů domácnosti. Vztah manažera a zaměstnance se více nivelizuje a dochází k otočení rolí. Kdo je nyní pánem situace? Druhý problém spočívá ve snaze oddělit pracovní a osobní život tak, aby nebyl narušován ani jeden z nich. Návštěva pracovníka toto může velmi těžce narušovat a dochází k zásadnímu nabourávání osobního života, který již není chráněn. Postupně tak zaměstnanci nabízí zaměstnavateli privátní prostor nejen pro výkon samotné činnosti, ale i pro fyzickou kontrolu a návštěvu manažerů v soukromém prostoru. Zaměstnanci, kteří pracují doma, se nacházejí v soukromém prostoru, který je zdrojem osobní identity a individuální autonomie, i když pracovní prostor není pevně stanoven, nebo je neměnný (Davidoff 1979; Davidoff a kol. 1979, Davidoff a Hall 1983; Saunders 1990; Dupuis a Thorns 1998; Chapman a Hockey, 1999). Tyto okolnosti pracovního prostoru v kontextu práce z domova poskytují potenciální základ pro vyhýbání se nebo odporu manažerského dohledu (srov Sullivan 2000; Sullivan

a Lewis, 2001).

Ad5) Posledním bodem, který výrazně ovlivňuje řízení zaměstnanců a jejich kontrolu, je elementární složka každého vztahu. *Důvěra*. Důvěra je opakovaně zdůrazňována samotnými manažery, kteří mají zkušenosti s řízením pracovníků na dálku. V této souvislosti je důvěra chápána jako morální povinnost. Důvěra zároveň funguje jako forma kontroly na obou stranách nastaveného vztahu. Porušení jednoho bodu z vytvořených pravidel, ohrožuje nabytou důvěru. Výhodou takto chápaného vztahu je uvědomění si této křehkosti na obou stranách a velmi těžkého obnovování a nabývání v případě ztráty důvěry. Práce na dálku pak je poskytována nikoliv jako automatická forma, ale jako jistá, očekávatelná odměna (Felstead a kol. 2002a, b).

U pracovníků, kteří pracují doma, můžeme najít pocit zanedbanosti z malého nebo nedostatečného zájmu a méně časté komunikace. Absence některých pracovníků nebo dokonce všech, mohou představovat velký problém pro manažerské řízení. Absence v rámci pracovního týmu mohou vytvářet praskliny v rámci týmu a mezi zaměstnanci na pracovišti. Zaměstnanci, kteří chybí u většiny schůzek, meetingů neformálních setkání, jsou z části vykořeněni, protože si nebudují neformální vazby – sice sdílí 1TB dat, ale společnému pití kávy a lamentování nad současnou politickou situací se zkrátka nic nevyrovná, a to i přestože je neviditelnost pracovníků kompenzována viditelností elektronickou, mobilní atd.

Manažeři vymýšlejí nové způsoby kontroly pracovníků, tak aby mohli neustále kontrolovat pracovníky a vytvářet na ně tlak. Způsoby získávání sebejistoty managementu jsou tak ovlivněny především kulturou organizace a individualitami v managementu. Je otázkou zda je vhodnější tvořit spolupráci na vzájemné důvěře. Vybudovaná důvěra - eliminuje snahu mít zaměstnance pod kontrolou. Mezi zaměstnanci a manažery je tak nutné budovat mnohem intenzivnější vztah, který je založen na důvěře a odpovědnosti.

Vedení domácích pracovníků je nejlépe prováděno tak, pokud je kladen důraz především na úspěchy, a vztah je vystavěn na vzájemné důvěře, nízké regulaci, na autonomii samostatných pracovníků spíše než na standardizovaných dohodách mezi pracovníky. Felstead uzavírá, že *"práce na dálku funguje nejlépe, jsou-li pravidla minimalizována, popisy práce jsou flexibilní a zaměstnanci jsou orientováni především na cíle, které mají sjednány s jejich manažery nebo kolegy. Nejlepší manažerský styl je povzbuzovat a umožňovat volnost pracovníkům, spíše než autokratický nebo diktátorský styl řízení je preferován vztah, ve kterém hraje důvěra klíčovou roli "* (Dwelly 2000: 32).

Níže uvedený text, je možné shrnout do konkrétních výzev, které vyžadují pozornost nejen díky nutnosti pracovat s novým organizačním řádem, změně organizace práce a vyšším nárokům na manažery, ale vzhledem k nákladové složce celého procesu přechodu k práci na dálku.

Pokud organizace, která zavádí práci na dálku, odmítá přijetí organizačních změn a spolehne se na zvyšování důvěry k zaměstnancům, kteří budou pracovat na dálku, nebude přechod ani provoz pro organizaci nikterak náročný. Je nutné ovšem zpochybnit takový přístup, který opomíjí specifika, která při práci na dálku plynou. Dalším faktorem, který zcela určuje oprávněnost komplexnějších zásahů do řízení organizace, je velikost organizace. Je patrné, že změny ve společnosti o pěti zaměstnancích, z čehož dva zaměstnanci pracují na dálku, budou mít zcela jiný dopad, než v organizaci, která zaměstnává 50 zaměstnanců, z nichž 30 bude pracovat na dálku. Pro organizace, které přechází či zavádí práci na dálku, stojí výzvy, které je možné kategorizovat do následujícího seznamu:

1. **Budování důvěry** – nelze akceptovat přístup, který by pracoval pouze s technicistním řízením. Zavádění práce na dálku je dle několikrát zmíněných pasáží nárok především na zaměstnavatele samotného. Pakliže zaměstnavatel nevěří v takto nastavenou práci, nelze očekávat pozitivní přínos takovéto spolupráce. Budování důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě zodpovědným manažerem je náročný proces, který nelze finančně kvantifikovat. Je ovšem zřejmé, že tvorba těsnějšího vztahu se bude odehrávat především na neformálním setkání, častější komunikaci a setkávání i mimo pracovní dobu.
2. **Školení managementu** – práce na dálku, je pro mnohé zaměstnavatele novinkou. Vyplývá to i ze současné zkušenosti firem, které alternativní formy práce, kam práce na dálku spadá, nemají. Opět se proto ukazuje vhodnost systematického školení a) jak práce na dálku funguje, jak by měla fungovat, a co od takovéto spolupráce může management očekávat, b) jak řídit organizaci na dálku, c) jak vybírat zaměstnance, jak stanovovat priority pracovníkům na dálku, d) jaké další náklady je možné od práce na dálku očekávat. Vysoký důraz je kladen na schopnost stanovovat měřitelné cíle, poskytovat podporu pracovníkům, kteří jsou zapojeni do práce na dálku. V situaci, kdy management či vedení organizace nepřijme práci na dálku jako takovou, nebude spatřovat v práci na dálku funkční alternativu, která má přinášet jisté benefity a úspory, nelze ani očekávat plnou funkčnost a spokojenost se zavedením práce na dálku.
3. **Akceptace práce na dálku ostatními zaměstnanci** – stejně jako zaměstnavatel důvěřuje svým zaměstnancům, je nutné, aby samotní zaměstnanci pochopili principy práce na dálku. Nepochopení fungování práce na dálku pak vytváří nejen bariéry mezi zaměstnanci navzájem, ale vede k obecné nespokojenosti a zhoršování atmosféry na pracovišti. Ze strany organizace je tedy nutné seznamovat zaměstnance, jak práce na dálku funguje, kdo jsou tyto zaměstnanci a co dělají. Návrhy, aby byli zaměstnanci pracující v kanceláři seznamováni s výsledky práce svých kolegů, kteří pracují na dálku, je možné označit za liché. Je možné ovšem tuto hypotézu testovat v dalších výzkumech zabývajících se sociologickými souvislostmi práce na dálku.

4. **Technická řešení při správě komunikace a řízení týmů** – tato část je vzhledem k náročnosti a komplexnosti řešení nejsložitější v případech, kdy zaměstnavatelé chtějí maximálně využít potenciálu svých zaměstnanců, chtějí harmonizovat komunikaci a plně přizpůsobit technické řešení reálným činnostem a posloupnostem v organizaci. Organizace respektive management musí zvážit, zda komplexnost a složitost procesů v organizaci je postihnutelná stávajícími aplikacemi, respektive zda aplikace, které na trhu jsou, plně postihují procesy organizace. Nevýhoda těchto aplikací je jejich obecnost a nemožnost úprav či přizpůsobení. Tvůrci aplikací tak nabízí řešení buď a) v modulech, které plní jinou funkci, b) jednoduše zaměřenými produkty, které vždy reagují na jednu z klíčových potřeb, nebo c) nabízí plně komplexní systém, který se snaží postihnout veškeré možné procesy, nevýhoda těchto aplikací je složitost takových aplikací (Yufei 1998; Dommel 1999, Makhija 2014). V případě, že se organizace rozhodne pro vývoj vlastní aplikace u softwarové firmy, je nutné počítat s řádově vyšším nákladem jak pro vývoj, tak i provoz a kompletní servis. Investice do vlastního softwaru se vyplatí v případě, kdy organizace pracuje s velmi citlivými daty, provoz společnosti a způsob komunikace a předávání informací není reflektován v žádné z komerčně nabízených aplikací. Aplikace, vhodné pro řízení týmů jsou uvedeny v následující tabulce. Jejich použití nevyžaduje složitou instalaci (Xu a kol. 2008), původní tabulka byla doplněna a o nové produkty, které jsou pro řízení týmů vhodné.

Asynchronní nástroje určené pro spolupráci týmů	Server	Client	Architektura
Microsoft Office Groove	Hosted	Microsoft Office Groove	Hybrid
Collans Workplace	Hosted	Windows/Max/Linux	Hybrid
eGroupware	PHP Enabled web server	Web browser	Client-server
WebEx Web Office	Hosted	Web browser	Client-server
Zimbra	Mac/Linux	Web browser	Client-server
Zoho Projects	Hosted	Web browser	Client-server
Blutie	Hosted	Web browser	Client-server
Basecamp	Hosted	Web browser	Client-server
PHPprojekt	PHP and MySQL enabled web server	Web browser	Client-server
Micorsoft Share Point Server	Hosted	Web browser	Client-server
Dropbox	Hosted	Hybrid	Client-server
Google Apps	Hosted	Hybrid	Client-server
EverNote	Hosted	Hybrid	Client-server
EverNote	Hosted	Hybrid	Client-server

Další nákladovou položkou a nutností je ochrana těchto dat – v případě využívání aplikací z třetích stran je nutné využívat aplikace, které využívají certifikát SSL (Du, Jiang 2011),

který poskytuje zabezpečení komunikace šifrováním a autentizací komunikujících stran. Následovníkem SSL je protokol Transport Layer Security (TLS). Ochrana dat je vnímána jako velké téma, nejen kvůli firemní špionáži, ale i rizikům, která představují vlastní zaměstnanci. Sledování dokumentů a jejich cesty v rámci firemní komunikace je aktuálním tématem bezpečnostní politiky každé organizace. Důvod? Téměř 84 % zaměstnavatelů považuje krádeže a zneužívání obchodních a firemních dat za výrazné obchodní riziko (KPMG 2012).

Kategorie	Procento respondentů
Zaměstnanci či bývalí zaměstnanci	64
Konkurence	45
Externí osoby (zloději, hackeři...)	16
Dodavatelé	9
Zákazníci	9

Tabulka uvádí procento respondentů, kteří u dané kategorie zvolili hodnocení 4 nebo 5 na pětibodové škále pravděpodobnosti (1 = velmi nepravděpodobné a 5 = velmi pravděpodobné).

Aktuálně na tyto problémy reaguje několik společností, které se monitoringu chování zaměstnanců ať už na firemní síti, či při práci s dokumenty věnují. Za zmínku stojí společnosti jako je Safetika či AreaGuard Neo, které kontrolují nejen dokumenty v rámci společnosti, ale sledují další aktivity zaměstnanců a jejich strávený čas v zaměstnání. Je ovšem na zvážení, zda organizace bude dávat přednost zmíněnému panoptikálnímu principu kontroly všech činností zaměstnanců na síti, nebo dá přednost budování důvěry a kontroly výsledků.

- Výběr zaměstnanců pro práci na dálku** – přijmeme-li tezi některých autorů, že práce na dálku není práce pro každého, jsme nuceni provést revizi přijímacího procesu v organizaci. Řešením je například podrobnější testování uchazeče, zjišťování, jaká je jeho schopnost plnit úkoly, jak zvládá multitasking, zda v osobním profilu je schopný pracovat spíše sám, nebo pro svou práci vyhledává kolektiv. Z jakého důvodu chce pracovat na dálku a co od práce na dálku očekává (menší kontrolu ze strany nadřízeného, nebo možnost organizovat si svůj vlastní čas). Tyto aspekty je vhodné zařadit při náboru zaměstnance. Nábor zaměstnance na dálku je o tuto část zevrubnější, komplexnější a také dražší.

Těchto pět základních oblastí je možné v obecné rovině označit za podstatné při tvorbě a zavádění práce na dálku. Také obsahují největší náročnost při zavádění práce na dálku vzhledem k ekonomické rozvaze a tvorbě kalkulace společnosti, zda se práce na dálku ekonomicky vyplatí vzhledem k očekávaným přínosům. Přínosy, které by měla práce na dálku, jsou opět v nastavení organizace a toho, co od práce na dálku očekává. Motivy k práci na dálku bychom proto měli rozdělit na ekonomické a sociální. Ekonomická motivace je snahou organizace snížit náklady organizace, které s sebou práce na dálku samozřejmě přináší. Jsou zde ovšem výzvy, o kterých bylo psáno v předchozí části textu. Sociální motivace a benefity se zaměřují především na spokojenost organizace a zaměstnanců jako takové. Práce na dálku tak plní především bonifikační funkci vůči svým zaměstnancům a je chápána jako pro sociální politika organizace. Je samozřejmé, že tyto dva motivy vedení se mohou provazovat a vhodně se doplňovat. Klíčové je ovšem na začátku zavádění práce na dálku si zodpovědět otázku, komu bude přinášet práce na dálku hlavní přínos, zda organizaci, nebo zaměstnancům. Ideální varianta je přínos pro všechny strany, může, ale nemusí být naplněna vždy.

2.2. Benefity práce na dálku

2.2.1. Produktivita

Benefity jsou hlavními argumenty při zavádění práce na dálku a obhajobou v interní komunikaci. Nejčastěji zmiňovaným argumentem v odborné literatuře je pro organizaci zvýšení produktivity zaměstnanců (Felstead *a kol.*, 2005; Halford, 2005; Illegems and Verbeke, 2004; Martinez-Sanchez *a kol.*, 2008; Wiesenfeld *a kol.*, 1999). Například Britský Telecom, který je opravdovým pionýrem při zavádění teleworkingu, má v současnosti z celkového počtu 92 000 zaměstnanců více než 15 000 pracovníků na dálku, u těchto pracovníků deklaruje 20% zvýšení jejich produktivity. V jiné případové studii se zvýšená produktivita deklaruje v 60 %. Rozptyly deklarovaného zvýšení produktivity jsou velmi vysoké. Přičemž nelze přesněji postihnout, jak je produktivita měřena.

Zvýšení produktivity napadají především Bailey and Kurland (2002), když ukazují na nežádoucí interferenci, kdy zkrácení je vyvoláno samotným měřením. Stejně tak upozorňuje Lewis na možný Mayo efekt (Mayo, 1933), kdy pracovníci nebudou negativní vůči programu, kterého jsou sami účastni.

Ano pracovníci mohou subjektivně deklarovat vyšší produktivitu, otázkou je, zda tak nečiní na úkor zvýšení počtu odpracovaných hodin. Příklad deklarované produktivity je ukázán ve studii s více než 24 000 manažery, z níž vyplývá, že přechodem k flexibilním formám zaměstnání jsou zaměstnanci schopni pracovat o 18 hodin týdně více než před zavedením alternativních forem práce (Lister, Harnish 2013).

Zásadní problém tedy spočívá v metodice měření produktivity. Většina literatury a výzkumů měří deklarovanou produktivitu samotnými pracovníky. Převládá subjektivní pocit, že produktivita roste. Je možné měřit produktivitu častější komunikací, větším množstvím e-mailů, počtem dotazů na vedoucí pracovníky, častější revizí plněných úkolů? Příkladem takto subjektivně deklarované produktivity jsou např. manažeři IBM, kteří v 80 % souhlasí s tím, že produktivita se vzrostla se zavedením flexibilní formy práce, práce na dálku. Přiznejme, že otázka produktivity je v tomto kontextu přinejmenším spekulativní. Co je produktivita a jak jsme ji schopni měřit? Položme si proto otázku, jaký vztah existuje mezi produktivitou a obchodními výsledky společnosti? V případě nekomerčních organizací, jak je možné produktivitu měřit? Jak tedy přistupovat k produktivitě práce.

- 1) Abychom mohli co nejpřesněji měřit produktivitu, je třeba co nejpřesněji stanovovat reálné cíle a podrobně měřit činnost zaměstnanců.
- 2) Spolehnout se na činnost pracovníků a produktivitu měřit dle obchodních výsledků organizace.

Druhý problém související s otázkou měření produktivity je otázka časové osy – řezu, ve kterém se měří produktivita práce zaměstnanců. Pakliže organizace chtějí pracovat s produktivitou jako proměnnou, jež je součástí vzorce při výpočtu výhod a nevýhod, musí si stanovit, jak tuto produktivitu

měřit. V případě měření obchodních výsledků organizace (Kelly a kol., 2008) se jeví tento postup jako elegantní řešení, který se projevuje na výsledku organizace, jako celku neměří již, jak moc se jednotlivý pracovník podílí na tomto výsledku. V případě nekomerčních organizací je třeba definovat činnosti jednotlivců, stanovovat krátkodobé a dlouhodobé cíle a tyto cíle striktně vyžadovat.

Lewis (2012) podotýká, že v literatuře se velmi často ukazuje na zvýšenou produktivitu. Což je velmi "uklidňující" argument pro zaměstnavatele (Halford, 2005). Navzdory zamlčenému faktu, kdy zaměstnanci, kteří evidentně pracují méně, zažívají vyšší úroveň stresu a jsou přepracovaní (Mann a Holdsworth, 2003). Ovšem měření Lewise (2012) ukazuje, že subjektivně měřitelnou produktivitu můžeme zaznamenat především díky lepší koncentraci, méně častým rušivým vlivům a intenzivnějšímu se ponoření do problému. Linioví manažeři jsou ohledně zvýšené produktivity trochu skeptičtí a jejich produktivitu vidí na stejné úrovni jako u klasických pracovníků.

2.3. Retence zaměstnanců

V literatuře chybí přesné důkazy o schopnosti retence zaměstnanců (Lewis 2012). Velmi často se ovšem uvádí, že retence zaměstnanců se zvyšuje s vyšší mírou spokojenosti zaměstnanců prací. (Olson, 1989, Hartman, Stoner, a Arora, 1991; Feldman & Gainey, 1997; Apgar, 1998; Lewis, 1998). Několik studií také prokázalo přímou souvislost mezi možností pracovat na dálku a menší fluktuací zaměstnanců. Illegem a Verbeke (2004) ve své práci ukazují, že práce na dálku může být prostředkem, jak přilákat a udržet cenné zaměstnance.

Tento argument také podporuje výzkumu z roku 2009 realizovaný *Society for Human Resource Management*, kdy 89 % HR manažerů zastává postoje, že flexibilní formy práce mají pozitivní dopad na schopnost společností udržet si zaměstnance a 75 % tvrdí, že díky flexibilní formě práce jsou více atraktivní pro zaměstnance (které by za jiných okolností nezískali). Téměř 65 % náborových manažerů zastává názor, že generace Y je mnohem složitější oslovit a získat, ale na straně druhé je pro generaci Y velmi atraktivní flexibilní forma práce.

Argumenty finančního charakteru se zaměřují především na velké náklady při náboru zaměstnanců, flexibilní forma práce je chápána jako benefit, který je zvýrazňován z důvodu vyšší atraktivity pro zaměstnance, dále zpomaluje odchodu mozků, eliminuje nebo snižuje náklady na výměnu zaměstnance (náklady totiž sahají daleko za samotný nábor). Dle *Global Workplace Analytics* se pozitivně promítá také možnost tým pracovníků o talenty mimo geografické hranice zaměstnavatele, poskytuje přístup pro zdravotně postižené (v české legislativě je tento bod zajímavý především pro velké zaměstnavatele) a nabízí možnost spolupracovat se zaměstnanci, kteří odchází do důchodu (Lister 2010). Retenci zaměstnanců je možné měřit díky interním průzkumům, opět se však jedná o názory respondentů o konkrétním stavu. Sackett (1998) v tomto kontextu varuje před používáním

retrospektivních otázek v průzkumu, např. v případě spokojenosti zaměstnance se zaměstnavatelem, opět zkoumáme subjektivní postoj, který se v konečném výsledku může zásadně měnit.

Tato proměnná výrazně ovlivňuje přínos. Vzhledem k přesnosti měření a zařazené této proměnné nebudeme pracovat se subjektivními postoji, ale s reálnou fluktuací. Místo průzkumů mezi zaměstnanci navrhuje Sackett (1998) přímé měření, respektive výsledky přímého měření, což mohou být v našem případě výsledky celkové fluktuace organizace před zavedením práce na dálku a po zavedení práce na dálku. Fluktuace zaměstnanců je velmi snadno měřitelná stejně jako vypočtení nákladovosti na nábor nového zaměstnance či vyčíslení finanční ztráty z jednoho produktivního zaměstnance.

2.4. Snižování absencí zaměstnanců

Dalším velmi často zmiňovaným přínosem, jak v akademickém prostředí tak i mezi HR manažery, je eliminace absencí mezi zaměstnanci. Dle studie *Global Workplace Analytics* se jako příklad pozitivního absentérství zmiňuje *British Telecom*, který díky flexibilní formě práce snížil absence svých zaměstnanců o 64 %. Vytvořený kalkulátor organizace *Global Workplace Analytics* pracuje s redukcí absence na 31 %. Adeel upozorňuje, že autoři věnující se teleworkingu, byli k redukcí absence skeptičtí vzhledem k nedostatečným datům a výzkumům. A z toho důvodu je nutné ověřovat, zda flexibilní formy práce skutečně vedou k redukcí absence z důvodu nemoci (Hynes 2013). Skepticismus je způsoben především tím, že výzkum na téma absence zaměstnanců spoléhá především na neoficiální firemní případové studie, jak uvádějí autoři (Weiss, 1994; Feldman a Gainey, 1997; Lewis, 1998). Zevrubnější výzkumy, specificky zaměřené na spojení mezi absencí a prací na dálku se objevily v devadesátých letech (Feldman a Gainey, 1997, Halpern, 2005, Jordan, 2006, Gill, 2006, a Casey- Grzywacz, 2008). V té době jsou v literatuře patrna dvě zásadní témata. 1) potenciál práce na dálku v případě nenadálých událostí a jejich eliminace – jsou zde míněny především teroristické útoky, ohrožení širšího spektra obyvatel (Jordan, 2006, Gill, 2006).

2) spojení mezi zdravím zaměstnanců a absencí (Litchfield, Swanberg, a Sigworth, 2004, Akyeampong, 2005; Bloom, 2005; Davis, Collins, Doty, Ho, Holmgren, 2005; Dionne a Dostie, 2005; Halpern, 2005; Aumann a Galinsky, 2008; Casey a Grzywacz, 2008).

Výzkumy zkoumající zdraví a absenci zaměstnanců dle Lari (2103) ukazují na hlavní dva důvody, proč práce na dálku snižuje míru absence. Zaprvé proto, že zaměstnanci mají větší flexibilitu, kdy a kde práce může být provedena, nemusí se tedy přizpůsobovat zaměstnavateli v případě nemoci. Pracovníci jsou schopni naplánovat si lékařské schůzky, aniž by museli odejít na celý den z práce. Zde je možné odkázat na práce autorů (Akyeampong, 2005; Bloom a Canning, 2005; Davis, 2005; Dionne-Dostie, 2005; Halpern, 2005; Aumann a Galinsky, 2008; Casey a Grzywacz, 2008).

Absence zaměstnanců je také ovlivněna tím, zda si pracovníci berou volno kvůli nemocným dětem. Zaměstnanci, kteří se starají o děti či starší členy rodiny, jsou schopni vykonávat práci přímo z domova a zároveň jsou schopni zaopatřit své blízké (Bloom a Canning, 2005; Davis, 2005; Dionne a Dostie, 2005, Halpern, 2005; Aumann-Galinsky, 2008; Casey a Grzywacz, 2008.) Akyeampong (2005) se domnívá, že absence v důsledku rodinné povinnosti je na vzestupu především v Kanadě (Tremblay, Diane-Gabrielle 2002), zatímco Goetzel (2004) nachází podobný trend i v USA. Negativní jev je možné naleznout u klasických zaměstnanců, kteří musí přijít do práce i v situaci, kdy jsou nemocní. Goetzel 2004 tímto poukazuje rigidní kulturu a nepružnou sociální politiku firmy.

Absence zaměstnanců v organizaci je velmi dobře měřitelnou proměnnou. Většina podniků a organizací eviduje absenci elektronicky – kdy se zaměstnanci před vstupem do organizace přihlašují a odhlašují. Stejně tak jsou evidované odchody a důvody k nečekaným odchodům. V případě práce na dálku se management (pokud nemá technické řešení, které sleduje práci zaměstnanců na síti), vůbec nemusí dozvědět, že k nějaké absenci došlo. Sníží se tedy absence tím, že se management o absenci nedozvěděl? A jak absenci měřit. Je absencí situace, kdy pracovník, který pracuje doma, není momentálně k dispozici, ale bude k dispozici až večer? Je absencí stav, kdy nepracuje dva dny v týdnu, protože zbylé dva dny na místo 8 hodin pracuje 14 hodin plus 4 až 5 hodiny v sobotu? Řešení pro měření absence, především pro potřeby organizací, je stanovení pevných pracovních dní a částečně hodin. Zde je již možné evidovat dobu, kdy k absencím dochází a kdy ne. Kdy se stávají neočekávatelné situace a kdy se jedná o reorganizaci pracovního plánu daného zaměstnance. Za těchto podmínek, je možné o absenci uvažovat jako o měřitelné jednotce. Definice absence se jeví jako něco problematictější než deklarované u popularizátorů práce na dálku. Nelze zpochybňovat prokazatelné výhody práce na dálku, možnost zaměstnanců sladovat pracovní dobu, ukazuje se ovšem problematické, jak v případě práce na dálku definovat absenci.

2.5. Provozní úspory

Provozní úspory jsou nejlépe měřitelnou proměnnou při argumentech při zavádění či odmítání práce na dálku. V odborné literatuře a na webových stránkách organizací, které se systematicky věnují zavádění práce na dálku, je možné nalézt několik případových studií. Jsou zde často zmiňovány příklady velkých společností a jejich úspor na jednoho zaměstnance. Již nyní můžeme říci, že tato fakta jsou nejméně zpochybnitelná. V řadě studií jsou deklarovány široké možnosti úspor v závislosti na velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Čím více zaměstnanců máte, tím větší prostor pronajímáte a tím větší úspory můžete očekávat. Můžeme si uvést několik příkladů, které jsou uvedeny společností Global Workplace Analytics (Lister 2012).

- Společnost IBM má v současné době kolem 40 % zaměstnanců pracujících bez specializované kanceláře. Tzn. pracují z domu, odkudkoliv. Nyní má přidělen pracovní stůl každý čtvrtý

zaměstnanec. Plán společnosti IBM je zvýšit poměr 4:1, na 8:1, IBM nyní šetří 450 milion dolarů ročně za redukci nákladů souvisejících se zavedením alternativních forem práce jako je práce na dálku.

- Společnost Deloitte LPP nabízí již 15 let většině ze svých 45 000 zaměstnanců možnost pracovat na dálku, až pět dní v týdnu. Celková redukce provozních nákladů podle společnosti Deloitte LPP dosahuje 30 %.
- Trendy, které vedou k redukci provozních nákladů a tím k hledání alternativních forem zaměstnávání, se neustále zrychlují. Celkové procento zaměstnanců, kteří mají přidělenou pracovní plochu, se snížilo na 66 %. Což je pokles o 10 % za pouhé dva roky.

Tyto zdokumentované úspory a jejich dopad na průměrnou cenu za zaměstnance jsou vysoké. Snižování kancelářských prostor a konečný poměr úspor je závislý na rozsahu a počtu zaměstnanců. Výrazných úspor je možné dosáhnout pouze tehdy, pokud bude dostatek zaměstnanců umožněn přechod k práci na dálku, aby firma mohla omezit výdaje za celá apartmá kanceláří a společných prostor, chodeb, odpočinkových místností.

V závislosti na umístění podniku se mohou relativní náklady na nájemné a náklady na energii velmi lišit (Kaczmarczyk, 2004).

I přes velké množství případových studií, které jsou dostupné na webových stránkách organizací věnující se tomuto tématu, je vědeckých studií, které se zevrubně ponořily do tohoto tématu menší množství. Lari (2013) předkládá přehled literatury a zjišťuje, že pouze 6 recenzovaných časopisů diskutuje úspory zaměstnavatelů za nemovitosti v případě práce z domova nebo jiné flexibilní formy práce (Romm, 2000, Kaczmarczyk, 2002 a 2004, Kitou a Horvath, 2003, Matthews & Williams, 2005; Bonsall, 2006).

Práce Stana Kaczmarczyka si zaslouhuje větší pozornost, poněvadž autor vyvinul nejpřísnější rámec pro měření kancelářských prostor a jejich úspor v důsledku práce na dálku (2002, 2004). Tradiční přístup k měření kancelářských prostor použit jednoduchý výpočet "zařízení, náklady na osobu", která vzal v potaz standardní náklady nemovitostí, jako je pronájem, průměrné náklady na elektrickou energii a parkoviště, Kaczmarczyk (Lari 2013) aktualizoval tento koncept zahrnutím nákladů na zaměstnance i o další proměnné: jako je poskytování IT podpory, telekomunikační infrastruktury, dalších služeb souvisejících s lidskými zdroji, dalších sdílených položek souvisejících s pracovní plochou. Otázkou je, pokud je úspora služeb na jedné straně, tedy na straně zaměstnavatele, které položky budou přeneseny na stranu zaměstnance samotného.

3. Cíle výzkum

3.1. Výzkum mezi organizacemi

Hlavním cílem výzkumu je zjistit – jak firmy přistupují k alternativním formám práce – z jakého důvodu alternativní formy práce v oblasti práce na dálku nabízí, a jak k práci na dálku přistupují.

Součástí výzkumu je zodpovědět několik klíčových otázek:

1. Znalost pojmu práce na dálku.
2. Jaké pozitiva vnímají společnosti a organizace k alternativním formám práce jako je práce na dálku?
3. Jaké negativa vnímají oslovené organizace u práce na dálku? Co je možné považovat za hlavní rizika při aplikace práce na dálku.
4. Jaké problémy dané organizace vnímají při zavádění práce na dálku, v čem má práce na dálku své limity – jaké jsou obavy vybraných respondentů.
5. U skupiny respondentů, kteří budou mít zkušenosti s prací na dálku, bude cílem zjistit:
 - a. jaké jsou zkušenosti s prací na dálku
 - b. jaké byly důvody zavádění práce na dálku
 - c. největší negativa práce na dálku
 - d. rozsah poskytování práce na dálku v organizace
 - e. management práce na dálku
6. Které typy pracovních pozic jsou pro organizace nejvhodnější při zavádění práce na dálku. Osobnostní předpoklady pracovníků na dálku. Co by měli, tyto pracovníci splňovat.
7. Změnu trendů v chápání práce na dálku u uchazečů o zaměstnání a další vlivy např. nedostatky na pracovním trhu, mezi uchazeči o práci.

Tyto zjištění budou komparovatelná se zjištěním mezi obyvateli kraje Vysočina, jedná se především o skupiny zaměstnanců, uchazečů o práci a dekomodifikovaných skupin, a další uživatelů, kteří mohou být příjemci práce na dálku. Výzkum mezi obyvateli kraje Vysočina tak bude obsahovat stejné proměnné, které bude odpovídat na podobné otázky. Je nutné upozornit, že v tomto výzkumu, jsme dotazovali všechny obyvatele kraje Vysočiny bez ohledu na reálnou možnost dotazovaných respondentů pracovat na dálku. Jedná se především o omezenou aplikovatelnost práce na dálku vzhledem ke specifickým podmínkám, které jsou vhodné pro práci na dálku.

3.2. Výzkum mezi obyvateli kraje Vysočina

Cílem výzkumu u respondentů obyvatel kraje Vysočina bude zjistit:

1. Znalost práce pojmu na dálku, a chápání daného pojmu.
2. Jaké negativa vnímají oslovené organizace k práci na dálku? Co je možné považovat za hlavní rizika při aplikace práce na dálku.
3. Jaké problémy dané organizace vnímají při zavádění práce na dálku, v čem má práce na dálku své limity – jaké jsou obavy vybraných respondentů.
4. Přístup k práci na dálku – ochota pracovat pomocí alternativních forem práce.
5. Preference uchazečů o práci při náboru v kontextu možnosti pracovat z domu.
6. Komparace pracovního prostředí u cílových skupin:
 - a. Zaměstnanci
 - b. OSVČ
 - c. Zaměstnanci pracující na dálku
7. Jaké jsou zkušenosti zaměstnanců s prací na dálku:
 - a. Management práce na dálku.
 - b. Možnost využívat práce na dálku.
 - c. Hodnocení práce na dálku v kontextu organizací a zaměstnanců

3.3. Metodologie výzkum

Výzkumnou metodou je kvantitativní dotazníkové šetření, přesnější označení pro tuto formu šetření je metoda CASI a CAWI. Dotazníky trvali v průběhu vyplnit 10 až 15 minut. V dotazníku byly použity otevřené otázky, uzavřené otázky, dichotomické, ordinární, kardinární. Dále byly použity otázky s vícero možnostmi, drag and drop.

Cílovou skupinou respondentů mezi organizacemi jsou respondenti, kteří rozhodují nebo spolurozhodují o personálních otázkách, mají vliv na řízení a management společnosti. Zde jsme vymezili jako klíčové skupiny: personalista, ekonom, manažer lidských zdrojů, vedoucí pracovního týmu, ředitel organizace, tajemník (zde se jedná především o pozici v samosprávě, starosta, místostarosta, hejtman, jiná pozice). V případě cílové skupiny respondentů mezi organizacemi bylo využito databáze HR manažerů, jednatelů, ředitelů a tajemníků. Celkový počet sesbíraných dotazníků bylo 364 respondentů. Databáze kontaktů, byla rozdělena podle jednotlivých NACE tak aby výběrový soubor byl reprezentativní na populaci ČR. Výběr jsme tudíž neomezovali na konkrétní kraj, lokalitu, či další třídící proměnné.

Dotazník byl v obecné rovině rozdělen na tři základní části: 1) obecná znalost a postoje k práci na dálku, firemní benefity a přístup k zaměstnanecké politice, 2) reálné zkušenosti s prací na dálku, hodnocení práce na dálku, management práce na dálku v souvislosti s technologickou náročností práce na dálku, 3) hypotetický postoj k práci na dálku, možnosti zavádění práce na dálku, limity práce na dálku atd. Délka dotazníku byla omezena na 10 minut. Průměrná délka dotazníku byla 8 minut.

3.3.1. Výzkum mezi obyvateli kraje Vysočina

Cílovou skupinou zde byli striktně občané kraje Vysočina, nebo občané jiných krajů, kteří v kraji Vysočina pracují. Druhá podmínka byla vložena z toho důvodu, kdy práci na dálku chápeme jako příležitost pro celý region především v kontextu poskytovatelů zaměstnání, bez ohledu na trvalé bydliště. Respondenty jsme pro tento výzkum rekrutovali z *Českého národního panelu*, které spravují tři české marketingové a sociologické agentury. Jedná se o společnosti NMS, STEM/MARK, MEDIARESEARCH. Dotazník sesbírán na reprezentativní populaci obyvatel kraje Vysočina dle základní znaků: 1) *pohlaví* 2) *věk* 3) *vzdělání* 4) *velikost bydliště*. Český národní panel následně rozeslal přístupový link na dotazník, který respondenti vyplnili. Celkově bylo osloveno více jak 700 obyvatel kraje Vysočina, úspěšně vyplněných dotazníků jsme sesbírali 302 dotazníků. Data byla následně podrobena kontrole a 4 dotazníky, jsme museli vzhledem k neúplnosti a chybám vyřadit.

4. Výsledky šetření

4.1. popis zkoumaného souboru

V realizovaném výzkumu jsme se zaměřili na dvě cílové skupiny. A) Cílová skupina potencionálních zaměstnanců na dálku a dalších vhodných osob, kteří by mohli nebo vykonávají práci z domu. Vzhledem k cílům a požadavkům projektu, jsme dotazovali pouze obyvatele kraje Vysočina, nebo osoby, pracující v kraji Vysočina. Druhou cílovou skupinou jsou zaměstnavatelé B) do této skupiny spadají všechny organizace, které mohou zaměstnávat – nebo poskytnout práci na dálku, cílové skupině A. V tomto smyslu jsme se zaměřili na všechny organizace v České republice a neomezovali jsme se pouze na organizace sídlící v konkrétním kraji.

Rozdělení cílové skupiny potencionálních zaměstnanců pracujících na dálku:

	N	%
zaměstnanec	177	59,4
OSVČ	28	9,4
student nepracující	24	8,1
student pracující	4	1,3
mateřská rodičovská dovolená	18	6,0
důchodce pracující	17	5,7
nezaměstnaný	30	10,1
Celkem	298	100,0

Nejčastější skupinou jsou zaměstnanci 59 %, dále nezaměstnaní 10 %. Třetí významnou skupinou jsou pracovníci pracující jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ).

U druhé cílové skupiny bylo snahou dotázat co nejširší „publikum“, které ovlivňuje přijímání práce na dálku. Do výzkumu tedy mohli zasáhnout všechny osoby, které se podílejí na personální politice dané organizace a spolurozhodují o směřování dané organizace.

	N	%
personalista	112	31,1
ekonom	18	5,0
manažer lidských zdrojů	50	13,9
vedouc pracovního tmu	32	8,9
ředitel organizace	39	10,8
tajemník	47	13,1
starosta, místostarosta, primátor, hejtman	3	,8
jednatel společnosti	19	5,3
jiná pozice	40	11,1
Celkem	360	100,0

Znalost pojmu práce na dálku, je zcela nejdůležitější faktor, ovlivňují případné postoje respondentů k práci na dálku. Pro zavádění práce na dálku, je možné říci, že většina respondentů se s pojmem práce na dálku setkala.

Je ovšem faktem, že pro případné srovnání v čase nemáme data, které bychom mohli komparovat. Nicméně znalost 90 % procent obyvatel Vysočiny a 96 % procentní znalost pojmu u představitelů organizací, garantuje elementární povědomí cílové skupiny o tom, co je nebo není práce na dálku. Na otevřenou otázku: co si představují pod pojmem práce na dálku, odpovídají nejčastěji práci z domu, kdy je v ČR velmi zažitý pojem home-office, což jako pojem spadá do kategorie práce na dálku.

Setkal/ jste se někdy s pojmem práce na dálku?		
	Občané v %	organizace v %
Ano	89,3	96,1
Ne	10,7	3,9
Celkem N	298	364

4.2. Vnímání práce na dálku

Při zavádění práce na dálku se velmi často projevují rozdílné očekávání, které při zavádění nebo využívání práce na dálku zaměstnanci mají. Tato skutečnost se projevuje především při vnímání jednotlivých pozitiv a negativ.

Pozitiva vnímaná k práci na dálku	občané	organizace
flexibilita zaměstnanců	23,0%	21,7%
časová úspora zaměstnanců	23,3%	18,7%
finanční úspora zaměstnanců	21,3%	19,6%
větší produktivita zaměstnance	5,6%	5,5%
menší absence zaměstnance	13,0%	14,1%
vetší důvěra mezi organizací a zaměstnanci	10,3%	13,5%
zlepšení pracovních vztahů	2,5%	4,6%
flexibilita zaměstnanců	1,0%	2,3%
Negativna vnímaná k práci na dálku	občané	organizace
větší kontrola zaměstnanců ze strany zaměstnavatelů	3,5%	13,1%
izolace od kolegů a dění ve firmě	30,0%	25,0%
větší náklady na IT služby / technické opatření	8,4%	6,7%
narušování domova prací a pracovními problémy přenášení do domácnosti	21,2%	11,3%
obavy z postojů kolegů	7,5%	5,2%
větší nároky na osobní disciplínu	13,7%	22,5%
izolace zaměstnance od cenných informací ve firmě	14,9%	14,8%
jiné	,7%	1,3%
Celkem respondentů:	298	364

Zaměstnanci vnímají jako pozitivní především větší flexibilitu, časovou a finanční úsporu. Z pochopitelných důvodů, tyto výhody uvádějí organizace v menším, nicméně významném procentu

odpovědí. Naopak organizace si o něco více cení menší absence svých zaměstnanců, kterou organizace při zavádění očekávají a byla často zmiňována i v jiných studiích. Při zavádění práce na dálku, organizace očekávají větší míru důvěry, kterou při povolení práce na dálku očekávají. Při určení hlavního pozitivu práce na dálku, se odpovědi ve své struktuře nikterak neodlišují. Hlavní rozdíl je především ve vnímání negativních skutečností práce na dálku.

Organizace se ve větší míře obávají špatné osobní disciplíny svých zaměstnanců, jsou vědomy, že práce na dálku klade na zaměstnance větší nároky na self-management konkrétního pracovníka. Především z přesvědčení, že zaměstnanci jsou nedostatečně odpovědní, obávají se společnosti většího důrazu na kontrolu zaměstnanců. Respondenti z řad občanů, se naopak nejvíce obávají větší izolace od kolegů a dění ve firmě, která by v případě práce na dálku zcela jistě přišla. Tito respondenti zároveň připouštějí, že se obávají většího narušování domova práce a pracovními problémy přenášené do domácnosti / rodiny. Obavy tohoto typu mají především ženy. Ženy se také více obávají negativních postojů a poznámek ze strany kolegů. Naopak muži se více obávají nároků na osobní disciplínu.

Vnímání práce na dálku mezi organizacemi, určuje přístup organizací k této formě zaměstnávání a celkové strategii zaměstnavatelů. S ohledem na výsledky můžeme konstatovat dva závěry, české organizace práce vnímají většinou jako pouhý benefit pro své zaměstnance, tedy prozatím plně nedocenili výhody, a nereagují na nutné opatření, které jsou při zavádění práce nutné. Zároveň však velká část firem a organizací začíná chápat práci na dálku, jako komplexní způsob řízení organizace, jehož zavádění se promítá do širší palety vztahů a povinností jak ze strany zaměstnance tak i zaměstnavatele. Více než 20 % dokonce považuje schopnost poskytovat práci na dálku jako konkurenční výhodu. Připomeňme, že hlavní konkurenční výhodou je zde vnímána získávání kvalitních pracovníků a možnost spolupráce i s geograficky vzdálenějšími experty.

Jak vnímáte nové alternativní formy práce, mezi které patří například práce na dálku?

- pouze jako firemní benefit pro některé zaměstnance	55,0%
- jako nový způsob řízení organizace	43,9%
- jako nutné zlo	2,5%
- jako konkurenční výhodu	20,9%
- jako zbytečnost	4,7%
N = 358	127,1%

4.3. Ochota pracovat na dálku

Respondenti z kraje Vysočina byli dotázáni, zda by chtěli pracovat na dálku. Ochota pracovat na dálku není nikterak přehnaná. Limity práce na dálku si respondenti uvědomují, především s ohledem na pracovní možnosti a vhodné typy pracovních pozic. Celkem 51,9 % respondentů uvedlo, že by rádo pracovalo na dálku. Negativně se k práci na dálku staví 14 % respondentů. Třetina dotázaných pak není zcela rozhodnuta.

	N	%
určitě ano	70	23,6
spíše ano	84	28,3
tak na půl	100	33,7
spíše ne	34	11,4
rozhodně ne	9	3,0
Celkem	297	100,0

Míra ochoty a cena práce na dálku, jako výhoda pro zaměstnance, je vyčíslitelná v penězích poměrně jasně a to díky otázce, která se ptala, zda jsou zaměstnanci v případě práce na dálku ochotni snížit svou očekávanou mzdu. Z celkového počtu 297 respondentů uvedlo tuto možnost 54 respondentů (33,9 %).

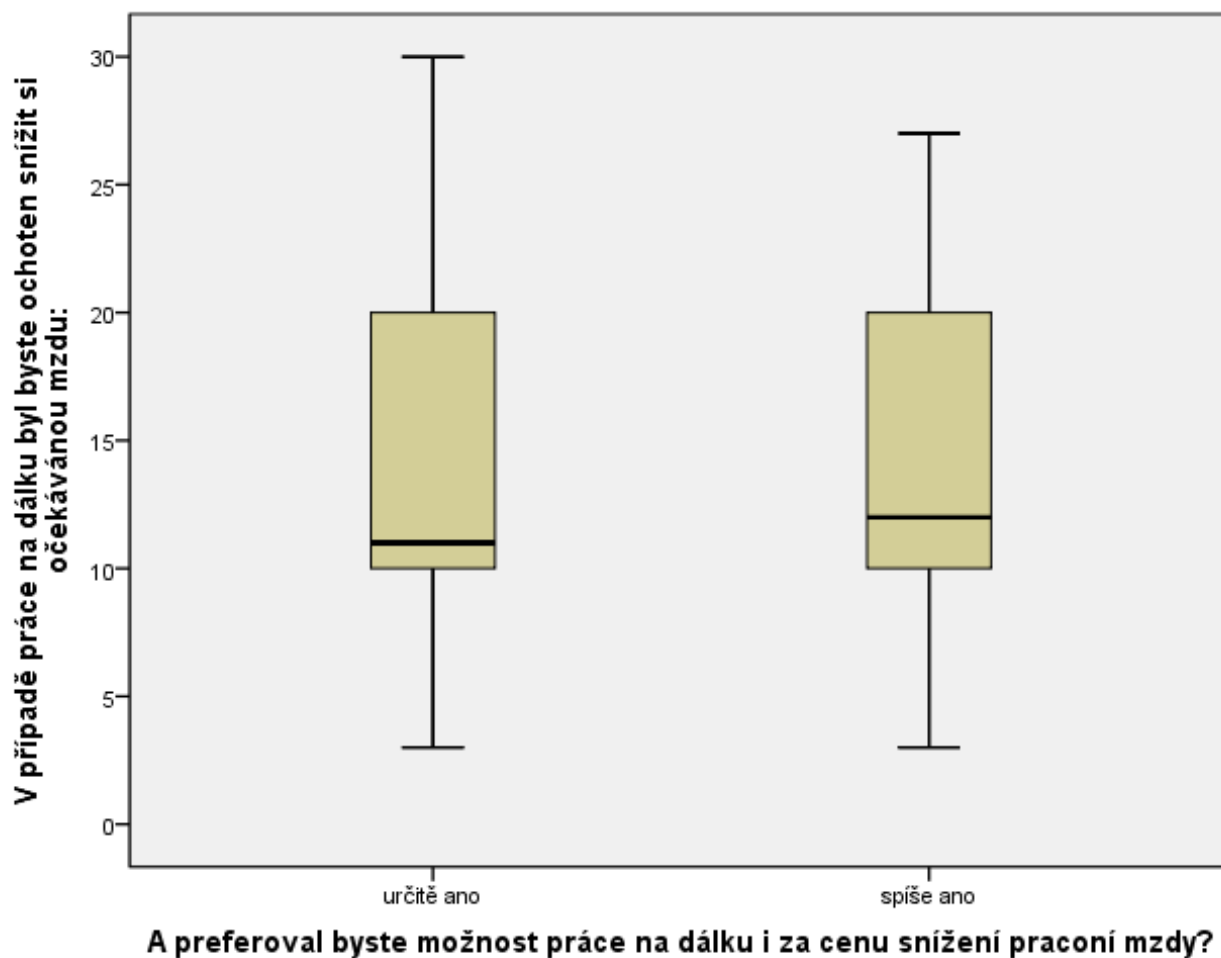
A preferoval byste možnost práce na dálku i za cenu snížení pracovní mzdy?

	Četnosti	%
určitě ano	17	11,0
spíše ano	37	23,9
tak na půl	47	30,3
spíše ne	36	23,2
rozhodně ne	18	11,6
Celkem respondentů	155	100,0

Průměrnou hodnotu, o kterou jsou si respondenti ochotni snížit mzdu v případě práce na dálku je 13,65 %. Což se pro značnou část firem či organizací může jevit jako zajímavá strategie, při náboru zaměstnanců a strategii vyjednání. Toto zjištění nelze chápat jako návod, který by měl snižovat očekávaný příjem zaměstnanců a tlačit je k nižší finanční odměně. Ve světle těchto informací, však stále vychází 13% snížení mzdy zaměstnance jako optimální s ohledem na celkové úspory, které zaměstnanci mohou získat, a to jak v podobě úspory za dopravu, stravu a další aktivity spojené s výkonem zaměstnání.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V případě práce na dálku byl byste ochoten snížit si očekávanou mzdu:	54	3	30	13,65	6,645

Graf ukazuje minimální a maximální hodnoty u respondentů, kteří jsou ochotni pracovat na dálku a to i za cenu snížení vlastní mzdy.



4.4. Přístup organizací k práci na dálku

Organizace vnímají zájem uchazečů o práci především při výběrových řízeních, jedná se ve významnějším procentu případů o ty organizace, které poskytují práci na dálku. Velmi často nebo občas zaznamenávají zájem pracovat na dálku celkem 24,8 % zaměstnavatelů. Zatímco firmy, které zatím práci na dálku neposkytují, zaznamenali zájem ze strany zaměstnanců pouze ve 4,9 %.

V případě nových výběrových řízení, požadují uchazeči o práci alternativní formy práce, jako je práce na dálku, home-office atd.?	N	Organizace poskytující práci na dálku v %	N	Organizace neposkytující práci na dálku v %
ano velmi často	5	4,3 %	-	-
ano občas	24	20,5 %	12	4,9 %
zřídka kdy	58	49,6 %	74	30,2 %
vůbec, nikdy	30	25,6 %	159	64,2 %
Celkem	117	100,0 %	245	100 %

Organizace současně tvrdí, že pro uchazeče o práci není důležité pracovat na dálku. Respektive, při výběrovém řízení tuto možnost uchazeči nestaví do významnější roviny. To konec konců potvrzuje zjištění mezi obyvateli kraje Vysočina, kterých jsme se ptali, co preferují při výběru zaměstnání. Na prvním místě jednoznačně zvítězila pracovní náplň – prestiž zaměstnání jako taková a až na druhém místě finanční ohodnocení.

pořadí	Finanční ohodnocení, firemní benefity, ekonomické výhody	Pracovní náplň, typ práce, činnosti, prestiž zaměstnání, zaměstnavatele	Pracovní kolektiv, kolegové, tým, pracovní prostředí	Volnost při práci, větší důraz na osobní potřeby, možnost sladit své osobní potřeby a potřeby rodiny	Jasně definovanou pracovní dobu od do	Náročnost práce, odcházet z práce s čistou hlavou
1.	28,5%	29,9%	20,8%	10,1%	8,1%	2,7%
2.	30,5%	14,1%	16,4%	12,1%	12,8%	14,1%
3.	11,7%	20,1%	20,5%	21,8%	15,1%	10,7%
4.	14,1%	14,1%	15,4%	19,5%	17,8%	19,1%
5.	8,1%	9,1%	12,8%	16,4%	21,5%	32,2%
6.	7,0%	12,8%	14,1%	20,1%	24,8%	21,1%

Organizace, které zatím nevyužívají institut práce na dálku většinou ani neuvažují o možnostech poskytovat práci na dálku. Pouze 1,6 % procent organizací aktuálně uvažuje o této možnosti, 13 % odpovědělo, že diskuzi nad možností práce na dálku již několikrát zažili. Jednou nad možnostmi práce na dálku diskutovalo 12,2 % organizací. Většina organizací nad prací na dálku ani neuvažovalo, jedná se téměř o 73 % organizací, které aktuálně institut práce na dálku nevyužívají. Důvody proč nad prací na dálku tyto organizace uvažovali, jsou uvedeny v následující tabulce. Z výsledků je patrné, že tlak

na změnu, i v těchto zatím nevyužívajících organizacích, je především ze strany samotného managementu, který si uvědomuje potencionální přínos. Naproti tomu časté požadavky uchazečů, které by práci na dálku sami vyžadovali, jsou zastoupeny pouze u necelých 3 % respondentů.

Proč nad práci na dálku organizace uvažovaly?	N	%
časté požadavky uchazečů o práci	5	2,7%
časté požadavky našich zaměstnanců	19	10,4%
vyzkoušení efektivity	30	16,4%
z důvodu provozních úspor	26	14,2%
snaha získat kvalitnější zaměstnance	21	11,5%
efektivita spolupráce	50	27,3%
jiné	32	17,5%
Celkem	183	

Důvody organizací, proč o práci na dálku zatím neuvažovali, jsou klíčové především při vytváření strategie v oblasti poradenství a volby vhodného přístupu jak práci na dálku zavádět a na jakých argumentech stavět přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele. Jako hlavní argument proč práci na dálku nelze zavést, zmiňují organizace především povahu a činnost organizace, což tvrdí více než polovina dotázaných organizací. Ostatní argumenty je možné považovat za méně časté a v konečném důsledku stejně zastoupené. Nicméně jako druhý nejčastější argument, proč organizace neuvažují o práci na dálku je problematická kontrola zaměstnanců a zhoršení komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracují na dálku. Což jsou důvody, které jsou technicky i manažersky řešitelné. Zařazení těchto důvodů do argumentů proti práci na dálku, je možné chápat jako indikátor špatného managementu a neochoty dělat změny či obav z více nákladů při zavádění práce na dálku.

Proč jste o práci na dálku ještě neuvažovali?	N	%
Nebyl prostor dělat tyto změny	24	7,5%
Vedení se rozhodlo jinak	22	6,9%
Zjistili jsme, že to není výhodné	11	3,4%
Problematická kontrola zaměstnanců	30	9,4%
Zhoršení komunikace mezi zaměstnanci, kteří pracují na dálku	26	8,2%
Zhoršení pracovního klimatu mezi všemi zaměstnanci	16	5,0%
Činnost organizace to zkrátka neumožňuje	163	51,1%
jiné	27	8,5%
Celkem	319	100,0%

Ochotu zaměstnavatelů poskytovat práci na dálku jsme dále testovali stejnou proměnnou, jako v případě dotazníků mezi obyvateli kraje Vysočina. Z výsledků vyplývá, že organizace, které nemají zavedenou práci na dálku a významně ji nepodporují tak nechtějí poskytovat práci na dálku ani v případě, kdy by se zaměstnanec spokojil s nižší pracovní mzdou. Pouze 10 % organizací, by

v případě snížení mzdy o takovéto variantě uvažovali.

Byla by vaše organizace schopná akceptovat práci na dálku, pokud by se zaměstnanec spokojil s nižší mzdou?	N	%
určitě ano	4	1,6
spíše ano	21	8,5
tak na půl	42	17,1
spíše ne	132	53,7
rozhodně ne	47	19,1
Celkem	246	100,0

Zatímco respondenti, kteří projeví zájem snížit si pracovní mzdu za cenu možnosti pracovat na dálku preferují 13% snížení mzdy, organizace, které by o zavedení práce na dálku uvažovali, navrhují procent sedmnáct.

	N	průměr
Ochota: Adekvátní snížení mzdy od 1 až 50 %	23	17,17
Celkem N	23	

Z výše uvedeného je patrné, že společnosti / organizace jsou velmi konzervativní k novým formám práce – jako je například práce na dálku. Nicméně neochota uvažovat o práci na dálku je způsobena především povahou práce. (vhodný nástroj při popularizaci práce na dálku se jeví vhodné případové studie) Ostatní proměnné, které ukazují na důvody, proč organizace nevyužívají práci na dálku, jsou ve velké míře zaměřeny především na řízení zaměstnanců, komunikaci mezi zaměstnanci a jejich management. Obavy v této rovině je možné chápat především za obavy z neznámého.

Respondenti z cílové skupiny obyvatel Vysočiny, jsou v obecné rovině zdrženliví k vlastním možnostem pracovat na dálku. Nepředpokládají totiž, že jejich pozice jsou vhodné k práci na dálku. Pouze 20 % si myslí, že by mohli vykonávat práci z domu. Jak jsme již zjistili, české firmy a organizace patří spíše k těm konzervativnějším. Druhý důležitější faktor souvisí s objektivními příčinami, tedy skutečností, kdy respondenti vykonávají práci u strojů, jsou prodavači, musí vykonávat práci na konkrétním pracovišti z důvodu dalších navázaných subjektů.

Myslíte si, že byste mohl vykonávat práci z domu?

	N	%
určitě ano	13	7,8
spíše ano	24	14,4
spíše ne	30	18,0
rozhodně ne	90	53,9
nevím	10	6,0

4.5. Předpoklady pro práci na dálku

Ve výzkumu jsme se také zaměřili také na klíč, podle čeho zaměstnavatelé rozlišují, která pracovní pozice je pro práci na dálku vhodná. Pro organizace je klíčový požadavek, aby tito pracovníci nemuseli být v kanceláři, dále jejich pracovní výkon musí být závislý na PC a nemusí komunikovat s klienty v dané organizaci. Zajímavým zjištěním je, že pracovníci, kteří de-facto spadají do kategorie pracovníků na dálku, tedy ti kteří tráví větší čas u klienta nebo v terénu, nejsou organizacemi považovány za vhodné adepty pro práci na dálku, přičemž z velké části pracují mimo pracoviště zaměstnavatele.

	N	%
...nemusí být fyzicky v kanceláři	158	64,8%
...nepracují s citlivými informacemi	49	20,1%
...nemusí komunikovat s klienty v naší organizaci	104	42,6%
...nesmí být přímo zaměstnanci výroby	60	24,6%
...musí být více u klienta než v kanceláři	32	13,1%
...musí být více v terénu než v kanceláři	45	18,4%
...pracují pouze s informacemi	53	21,7%
...pracují pouze po telefonu	61	25,0%
...pracují pouze na počítači	111	45,5%
...experty, které nemůžeme sehnat	54	22,1%
	727	298,0%

Dané tabulky na dvou následujících stranách ukazují, kolik % tráví pracovníci dané organizace, konkrétními činnostmi. Stejnou otázku jsme položili, i samotným respondentům, kdy měli odpovědět, kolik času tito respondenti, tráví konkrétními činnostmi. Tabulka ukazuje na základní rozdíly mezi organizacemi a respondenty. Z dat je patrné, že organizace pracující s vyššími hodnotami. Hlavní rozdíly jsme identifikovali v položce telefonování. Respondenti naopak častěji deklarují fyzickou práci, zde je průměr 53 %, zatímco organizace deklarují 35 %. Pokud se ovšem podíváme na strukturu výsledků, je zřejmé, že dotázaní jak v organizacích, tak mezi obyvateli deklarují, že musí často komunikovat s kolegy face to face. (Což je i nejčastější argument proti zavádění práce na dálku, ale většina z nich pracuje na počítači, telefonuje a co víc, pracuje především z informacemi. U organizací jsou podmínky pro práci na dálku ještě příznivější, více jak polovina respondentů uvádí, že jejich zaměstnanci pracují s informacemi ze 71 %, ze 75 % pracují na počítači, a více než 79 % respondentů není vázána na obsluhu stroje. Klíčový problém souvisí s deklarovanou nutností osobní komunikace s kolegy. Zde firmy uvádí, že 50 % zaměstnanců komunikuje více než v 79 % svého času.

Srovnání průměrů času mezi organizacemi a respondenty z kraje Vysočina	Obyvatelé kraje Vysočina		Organizace v ČR	
	Mean	Median	Mean	Median
práci s informacemi	51,61	51,00	63	71
práci na počítači	52,43	52,00	66	75
telefonování / mobilní komunikace	35,99	26,00	63	67
osobní komunikace s klienty se zákazníky	37,71	20,50	46	42
osobní komunikace s kolegy	59,58	61,00	68	79
osobní komunikace s podřízenými	23,05	2,00	37	26
cestování v rámci práce	21,87	8,00	36	29
jakákoliv fyzická práce	53,10	54,00	35	26
práce s dokumenty papírovými atd.	47,54	50,00	63	71
obsluha zařízení / strojů	37,17	20,00	32	21
práce venku, mimo organizaci	19,88	3,00	18	6
jakákoliv výroba, zpracování materiálu	31,58	5,00	29	6

Na další tabulce jsme provedli základní srovnání průměrů. Tedy kolik času tráví naši zaměstnanci jednotlivými činnostmi za konkrétní obory. Z uvedené tabulky je patrné, že ideálními obory, kteří mohou vykonávat práci na dálku je především věda výzkum (pracují s informacemi, pracují na počítači – minimálně komunikují s kolegy a ostatními pracovníky). Další zajímavý obor je tradičně ICT, tedy opět pracují s informacemi, pracují na PC, minimálně komunikují s klienty, více ovšem komunikují face-to-face se svými kolegy. Zajímavým sektorem se jeví je místní správa, nicméně zde je omezení především podobě nutnost komunikovat s klienty úřadu. Tím se možnosti práce na dálku významně omezují. Stejnou strukturu vytížení pracovníků deklarují i respondenti za státní správu, kdy navíc ve větší míře pracují s papírovými dokumenty (která díky legislativním podmínkám, a dalším problémům práci na dálku ztěžuje)

Sociologická analýza práce na dálku

ORGANIZACE SROVNÁNÍ PRŮMĚRŮ	vykonává práci s informacemi (předává je, zpracovává) *	pracuje na počítači	v rámci práce vyřizuje telefony	musí komunikovat face-to-face s klienty	musí komunikovat face-to-face s kolegy	musí komunikovat face-to-face s podřízenými	cestuje v rámci práce	vykonává jakoukoliv fyzickou práci	pracuje s dokumenty (papírovými)	obsluhuje zařízení / stroje	pracuje venku / mimo organizaci	cokoliv vyrábí, nebo zpracovává
Administrativa	54	54	54	46	26	39	14	4	54	7	2	2
Bankovníctví	93	100	82	47	67	41	35	3	77	4	2	2
Bezpečnost	100	61	51	81	61	31	6	16	100	16	1	16
Doprava a Logistika	50	45	58	36	63	28	34	42	44	59	46	15
Ekonomika	100	100	100	91	100	91	51	1	100	2	1	1
Elektrotechnika	67	69	49	30	65	31	43	55	62	36	29	56
Energetika	58	44	54	12	63	33	29	56	44	56	21	56
Slevárenství	30	28	32	18	56	32	31	79	29	78	1	79
Chemie	63	59	70	29	71	41	34	55	78	51	5	55
Publicistika / PR	33	35	19	19	37	7	3	7	35	3	1	1
ICT	99	100	73	37	59	37	41	5	65	7	10	1
Lesní hospodářství	18	17	34	21	14	9	5	46	21	16	13	16
Prodej a obchod	62	71	66	45	59	33	33	35	63	23	18	14
Marketing Reklama PR	100	100	100	74	21	21	71	6	31	3	4	1
Gastronomie	59	52	52	76	82	26	15	39	47	35	8	2
Polygrafie	51	33	21	11	51	21	16	71	41	71	5	71
Potravinářství	80	72	71	45	80	62	41	41	56	33	27	33
Právo	92	91	92	83	83	31	32	11	89	3	3	3
HR	91	100	90	64	86	100	61	5	53	3	41	5
Sklenářství	17	31	29	8	68	54	14	80	43	60	4	89
Služby	47	50	62	37	37	35	10	30	33	24	31	9
Státní správa	91	97	93	74	87	34	43	7	91	16	11	2
Stavebnictví	52	49	53	35	60	31	50	48	44	29	47	37
Strojírenství	51	51	47	25	76	35	24	56	58	49	10	57
Textilní výrobě	31	34	22	11	60	16	6	67	35	72	4	69
Umění a kultura	33	43	48	21	36	12	22	15	47	10	6	7
Místní správa	84	85	83	75	75	34	50	7	79	18	10	2
Věda výzkum	93	100	76	5	23	11	92	1	19	1	24	1
Vodní hospodářství	54	55	75	74	91	38	80	59	59	47	70	63
Výchova a vzdělávání	56	96	77	81	99	14	36	9	76	9	9	11
Výroba a zpracován papíru	50	45	57	10	61	21	19	56	32	40	2	81
Zdravotnictví a farmacie	71	78	66	59	69	37	25	42	74	23	12	21
Zemědělství veterinární	41	41	42	29	54	41	31	67	38	57	40	58
Něco jiného	65	66	72	52	70	37	35	42	67	34	9	39

Sociologická analýza práce na dálku

RESPONDENTI KRAJE VYSOČINA SROVNÁNÍ PRŮMĚRŮ	vykonává práci s informacemi (předává je, zpracovává) *	pracuje na počítači	v rámci práce využívá telefony	musí komunikovat face-to-face s klienty	musí komunikovat face-to-face s kolegy	musí komunikovat face-to-face s podřízenými	cestuje v rámci práce	vykonává jakoukoliv fyzickou práci	pracuje s dokumenty (papírovými)	obsluhuje zařízení / stroje	pracuje venku / mimo organizaci	cokoliv vyrábí, nebo zpracovává
Administrativa	56	92	26	25	58	21	6	17	78	7	8	5
Bankovníctví	91	93	81	39	67	66	6	3	70	36	3	2
Bezpečnost, ostraha	75	100	63	72	81	42	47	40	72	6	50	7
Politika, zájmové sdružení	63	13	17	51	53	1	1	1	78	1	1	1
Doprava a Logistika	15	18	36	11	27	10	33	27	20	54	70	4
Dřevařská výroba	26	16	11	5	64	2	6	73	35	72	9	83
Ekonomika	100	100	58	50	60	3	8	6	78	2	2	2
Elektronické komunikace	81	100	51	37	73	73	14	10	86	93	6	1
Elektrotechnika	49	43	56	52	83	36	26	87	70	49	60	42
Energetika	62	59	16	26	33	42	6	23	26	24	3	30
Hornická činnost	1	1	2	1	6	1	2	6	2	100	1	1
Hutnictví	59	100	53	22	48	100	1	1	100	1	1	1
ICT	67	100	47	26	66	28	25	9	18	2	10	1
Kožedělná výroba	68	69	39	34	62	21	34	69	35	68	41	69
Nezařazené povolání	50	40	39	35	69	29	40	81	37	58	19	28
Prodej a obchod	58	57	43	69	66	30	16	57	53	19	17	20
Marketing Reklama PR	71	78	83	54	79	26	12	51	59	4	21	10
Pohostinství, gastro	32	21	28	20	51	18	19	83	32	50	14	50
Polygrafie	6	100	23	1	100	1	1	100	1	100	1	100
Potravinářství	28	18	7	14	45	3	17	55	20	57	14	48
Právo	50	87	28	55	1	1	7	1	73	7	1	1
Sklářská výroba	1	34	3	1	52	1	1	51	1	51	1	100
Služby	51	54	43	43	44	13	34	55	37	35	26	23
Sociální péče	64	65	50	96	89	1	41	100	52	25	35	37
Sport	13	15	19	21	3	3	29	43	12	7	7	3
Státní správa	85	90	57	48	89	65	21	34	78	14	20	19
Stavebnictví	37	41	30	20	67	18	40	76	23	26	73	40
Strojírenství	41	37	26	19	58	16	15	59	39	64	10	55
Textilní výroba	21	34	12	1	57	20	9	59	36	41	7	51
Umělecká řemesla	38	63	13	24	87	89	62	92	22	94	53	55
Místní správa, místní celky	90	100	54	34	65	1	55	1	100	1	11	1
Věda výzkum	21	83	6	3	14	2	29	5	16	4	9	47
Výchova vzdělání	82	75	57	87	85	71	50	46	84	15	19	21
Výroba a zpracování papíru	7	1	1	1	100	1	2	100	45	45	1	100
Farmacie	78	66	58	65	81	36	7	56	77	34	3	2
Zemědělství	56	61	41	12	70	14	24	64	60	35	33	8
Kvalita a kontrola jakosti	39	68	9	9	44	21	2	39	40	7	3	8
Něco jiného	58	43	28	15	70	29	13	71	37	44	20	57
Total	51	52	35	35	63	24	20	55	47	38	19	33

Následující tabulka potvrzuje výše uvedené závěry, tedy co je klíčem k práci na dálku. Organizace, které deklarují, že práci na dálku poskytují, uvádějí, že téměř 90 % času jejich zaměstnanci pracují s informacemi, a 96 % pracují na počítači. Komunikují především po telefonu 83 %. V menší míře také uvádějí, že zaměstnanci komunikují face-to-face s kolegy (63 %). Organizace, které neposkytují alternativní formy práce, uvádějí, že jejich zaměstnanci musí více komunikovat se svými kolegy, méně pracující s informacemi a méně pracují na počítači.

	Umožňujete vašim zaměstnancům alternativní formy práce? (průměr)				
	Ano téměř všem	Ano ale jen některým	Ano ale je to spíše výjimka	Ne ale uvažujeme o tom	Ne
vykonává práci s informacemi (předává je, zpracovává)	90**	60	63	56	63
pracuje na počítači	96**	64	68	61	64
v rámci práce vyřizuje telefony	83**	61	62	64	63
musí komunikovat face-to-face s klienty	57	36	45	47	50
musí komunikovat face-to-face s kolegy	63	63	68	69**	71**
musí komunikovat face-to-face s podřízenými	42	30	34	34	42
cestuje v rámci práce	54	36	34	41	33
vykonává jakoukoliv fyzickou práci	14	35	35	39	38
pracuje s dokumenty (papírovými)	62	60	63	62	64
obsluhuje zařízení / stroje	10	34	34	38	32
pracuje venku / mimo organizaci	19	18	18	25	17
cokoliv vyrábí, nebo zpracovává	9	30	32	27	29

4.6. Osobní předpoklady pro práci na dálku

Osobní předpoklady pro práci na dálku, byly v teoretické části určeny, jako jedny z důležitých aspektů fungují práce na dálku. Vhodnost výběru, zda pracovníci jsou vhodní pro práci na dálku, zda budou zvládat práci na dálku nejen po výkonové stránce, ale i především z hlediska osobní roviny a zvládnání jiného druhu pracovní zátěže: jako je práce o samotě, přinucení se pracovat, multitasking atd.

Otázku kdo je vhodný pracovník pro práci na dálku jsme položili všem organizacím. Přístup k osobním předpokladům pro práci na dálku se podle výsledků u obou typů organizací (mají zavedenou práci na dálku / nemají zavedenou práci na dálku) mění. Zatímco organizace, které **nemají zkušenosti** s prací na dálku, kladou větší důraz na **svědomitost, puntičkářství**, organizace které mají zkušenosti, kladou větší důraz na **otevřenost k informacím, názorům a novinkám**.

Typ vhodného pracovníka pro práci na dálku:	nemusí splňovat		tak na půl		musí splňovat	
	NPN ¹	MPN ²	NPN	MPN	NPN	MPN
Starostlivý, úzkostlivý, stydlivý	67,3%	87,5%	23,9%	10,9%	8,8%	1,6%
Energický, vyhledávající lidi kolem sebe	50,3%	64,6%	34,0%	27,7%	15,6%	7,7%
Otevřený, informacím, názorům novinkám	14,4%	12,1%	29,9%	28,3%	55,7%	59,6%
Přívětivý, ohleduplný, oblíbený, spolupracující	28,7%	24,7%	35,6%	33,8%	35,6%	41,6%
Svědomitý, dřič, pedant, puntičkář	8,4%	13,5%	29,3%	32,3%	62,3%	54,2%

Osobní dispozice byly předmětem měření i u obyvatel kraje Vysočina – osobní dispozice měřily právě těchto 5 základních faktorů, které popisují osobnost do pěti základních složek. Toto měření bylo provedeno s důrazem na analýzu, která odhaluje, zda se osobní dispozice pracovníků kteří chtějí pracovat na dálku, shoduje s organizacemi. Zatímco organizace očekávali od potenciálních zaměstnanců především otevřenost k informacím, názorům, novinkám a svědomitost – respondenti se profilovali především jako **svědomití a přívětiví k ostatním pracovníkům**.

Čím nižší hodnoty, tím více naplňuje daný profil.

	N	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Starostlivý, úzkostlivý, stydlivý	298	9,4698	,14958	2,58214	6,667
Energický, vyhledávající lidi kolem sebe	298	10,4128	,15623	2,69694	7,274
Otevřený, informacím, názorům novinkám	298	7,6174	,10373	1,79073	3,207
Přívětivý, ohleduplný, oblíbený, spolupracující	298	6,5940	,08816	1,52186	2,316
Svědomitý, dřič, pedant, puntičkář	298	5,7685	,11324	1,95490	3,822
Valid N (listwise)	298				

¹ Nemají zavedenou práci na dálku.

² Mají zavedenou práci na dálku.

Dále jsme provedli srovnání osobních profilů s ostatními, dle možnosti respondentů pracovat z domu. Hypotéza, která zde byla testována, se zaměřovala na vliv osobních dispozic pracovat z domu. Tato hypotéza nebyla potvrzena, poněvadž není rozdílu mezi respondenty, kteří mají možnost pracovat na dálku, a těmi kteří možnost pracovat na dálku nemají. Z uvedeného vyplývá, že klíčem k tomu kdo bude moci pracovat na dálku nejsou osobní dispozice.

Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office)?	Starostlivý, úzkostlivý, stydlivý	Energický, vyhledávající lidi kolem sebe	Otevřený, informacím, názorům novinkám	Přívětivý, ohleduplný, oblíbený, spolupracující	Svědomitý, dřič, pedant, puntičkář
Ano, kdykoliv je potřeba	9,5000	10,8889	7,4444	6,5556	5,6111
Ano, ale jen výjimečně	10,1667	9,8333	7,8333	6,5833	5,2500
Ano, ale netýká se to přímo mě, ale jen kolegů	10,8333	9,3333	6,6667	6,3333	5,5000
ne	9,7205	10,3106	7,6087	6,5466	5,6646
Celkem	9,7614	10,3046	7,5787	6,5431	5,6294

4.7. Zkušenosti s prací na dálku u zaměstnanců

Konkrétní zkušenosti zaměstnanců s prací na dálku jsou velmi omezené. Z celkového souboru 297 dotázaných vidíme, že reálné zkušenosti s prací na dálku má pouze 9,1 % dotázaného souboru. Výjimečně může institut práce na dálku využít 6,1 % respondentů. Zkušenosti s prací na dálku ze strany kolegů má celkem 3 % dotázaných. Větší část souboru celkem 81,7 % možnost pracovat na dálku nemá. Pro další práci a dodatečné analýzy, bude vhodné realizovat výzkum, čistě na pracovnících, kteří pracují na dálku nebo institut práce na dálku mohou využívat.

Máte možnost pracovat na dálku (z domu, nebo mimo pracoviště zaměstnavatele?)	N	%
ano kdykoliv je potřeba	18	9,1 %
ano ale jen výjimečně	12	6,1 %
<i>ano ale netýká se to přímo mě, ale jen kolegů</i>	6	3,0 %
<i>ne</i>	161	81,7 %
Celkem	197	100,0 %

Pokud se podíváme, kdo může využívat práci na dálku dle kvalifikace, můžeme sledovat několik základních zjištění, práci na dálku mohou využívat i respondenti, kteří pracují manuálně, vykonávají fyzickou práci. Nicméně dle adj. reziduálu, je tato hodnota podle předpokladu záporná. Tedy, tedy pokud někdo pracuje manuálně, je větší pravděpodobnost, že nebude pracovat na dálku. Dle výsledků využívají práci na dálku především zaměstnanci ve vyšším top managementu zodpovědných za 5 a méně osob. Výjimečně využívá práci na dálku, vyšší řídí pracovník zodpovědný za více jak 6 lidí.

Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office)? (pokud hodnota dosahuje hodnoty +/- 1,9 ukazuje na silný vztah mezi danými kategoriemi.	Uvedte, prosím, do které kategorie spadáte:								
	vysoce kvalifikovaný odborník	vyšší řídicí pracovník top management zodpovědný za 6 a více osob	vyšší řídicí pracovník top management zodpovědný za 5 a méně osob	střední řídicí pracovník zodpovědný za 6 a více osob	střední řídicí pracovník zodpovědný za 5 méně osob	pracující převážně v kanceláři	ostatní nemanuální pracovník	manuálně kvalifikovaný pracovník	další nekvalifikovaný pracovník
ano kdykoliv je potřeba	-,7	1,1	3,2	-,2	-,6	,1	-,7	-,2	,8
ano ale jen výjimečně	-,6	1,6	-,3	,2	-,1	,9	,7	-,9	-1,0
ano, ale netýká se to přímo mě, ale jen kolegů	2,2	-,4	-,2	-,7	,7	2,3	-,9	-1,5	-,7
ne	-,1	-1,7	-2,1	,3	,2	-1,7	,5	1,3	,3

4.7.1. přístup k práci

Hlavní argumenty mezi zaměstnanci, které vedou pro zavádění práce na dálku je větší možnost sladění osobního a pracovního života, větší pozornost a produktivita zaměstnanců. Z uvedené tabulky je patrné, že klid na práci, který je deklarovaný ve většině publikací není tak výrazný. Celkem 33,3 % zaměstnanců mající možnost pracovat na dálku nesouhlasí, že je v práci někdo neustále ruší. Nicméně ve 27 % respondenti tvrdí, že je v práci někdo neustále ruší. Zaměstnanci, kteří nemají možnost pracovat na dálku, také méně cítí, že jim práce nabourává osobní život a mohou se více spolehnout na své kolegy.

Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office)?		rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani tak / ani tak	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím	nevím netýká se
		Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
ano kdykoliv je potřeba	při práci mě neustále někdo ruší	0,0%	27,8%	22,2%	33,3%	16,7%	0,0%
	v mé práci zažívám mnoho stresových situací	16,7%	16,7%	16,7%	38,9%	11,1%	0,0%
	cítím, že mi práce nabourává osobní život	5,6%	11,1%	16,7%	44,4%	22,2%	0,0%
	na své kolegy se můžu vždy spolehnout	16,7%	27,8%	33,3%	11,1%	11,1%	0,0%
	když jsem, mimo dosah svých kolegů pracuji mnohem intenzivněji	5,6%	38,9%	33,3%	16,7%	5,6%	0,0%
ano ale jen výjimečně	při práci mě neustále někdo ruší	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%
	v mé práci zažívám mnoho stresových situací	0,0%	33,3%	41,7%	16,7%	8,3%	0,0%
	cítím, že mi práce nabourává osobní život	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%
	na své kolegy se můžu vždy spolehnout	8,3%	33,3%	33,3%	16,7%	0,0%	8,3%
	když jsem, mimo dosah svých kolegů pracuji mnohem intenzivněji	8,3%	41,7%	33,3%	8,3%	8,3%	0,0%
ano ale netýká se to přímo mě ale jen kolegů	při práci mě neustále někdo ruší	0,0%	0,0%	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%
	v mé práci zažívám mnoho stresových situací	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	cítím, že mi práce nabourává osobní život	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%
	na své kolegy se můžu vždy spolehnout	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	když jsem, mimo dosah svých kolegů pracuji mnohem intenzivněji	16,7%	0,0%	50,0%	16,7%	0,0%	16,7%
ne	při práci mě neustále někdo ruší	6,3%	13,8%	35,6%	26,3%	13,8%	4,4%
	v mé práci zažívám mnoho stresových situací	20,0%	18,8%	33,1%	18,8%	9,4%	0,0%
	cítím, že mi práce nabourává osobní život	10,0%	10,6%	24,4%	28,8%	25,6%	,6%
	na své kolegy se můžu vždy spolehnout	11,9%	37,5%	30,0%	13,1%	6,3%	1,3%
	když jsem, mimo dosah svých kolegů pracuji mnohem intenzivněji	11,3%	16,3%	29,4%	27,5%	10,6%	5,0%

Na následující tabulce je uvedeno, kdo nejvíce ohrožuje svůj osobní, soukromý život prací. Zatímco zaměstnanci, kteří deklarují, že práci na dálku nemají ve firmě zavedenou a tudíž tento institut nevyžívají, jsou pravidelně ohrožováni emaily, telefony a ostatními záležitostmi mimo pracovní dobu. Hodnoty, které jsme zde naměřili, jsou pro toto zjištění významné – je nutné ovšem upozornit, že tyto hodnoty jsou také ovlivněny konkrétními pracovními pozicemi, které kladou vysoký důraz na akutní připravenost komunikovat (top management, vedoucí, odborník).

Pracovníci, kteří nemají možnost pracovat z domu, uvádějí, že pokud pracují a vyřizují záležitosti mimo pracovní dobu tak výjimečně nebo vůbec. Opět jsou tyto hodnoty velmi významné a zobecnitelné na celou populaci.

		Stává se vám, že vyřizujete emaily, telefony a další záležitosti i mimo pracovní dobu? (například, když jste doma, na nákupu s dětmi?)			
		ano pravidelně	ano občas	ano výjimečně	vůbec ne
Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office)? * Stává se vám, že vyřizujete emaily, telefony a další záležitosti i mimo pracovní dobu? (například, když jste doma, na nákupu s dětmi?) Crosstabulation					
Ano, kdykoliv je potřeba	N	5	5	5	1
	% řádek	31,3%	31,3%	31,3%	6,3%
	% sloupec	22,7%	8,9%	7,4%	2,0%
	Adjusted Residual	2,6	,2	-,3	-1,8
Ano, ale jen výjimečně	N	3	8	1	0
	% řádek	25,0%	66,7%	8,3%	0,0%
	% sloupec	13,6%	14,3%	1,5%	0,0%
	Adjusted Residual	1,6	3,0	-2,0	-2,1
Ano, ale netýká se to přímo mě, ale jen kolegů	Count	0	3	2	1
	% řádek	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%
	% sloupec	0,0%	5,4%	2,9%	2,0%
	Adjusted Residual	-,9	1,2	-,1	-,5
ne	N	14	40	60	47
	% řádek	8,7%	24,8%	37,3%	29,2%
	% sloupec	63,6%	71,4%	88,2%	95,9%
	Adjusted Residual	-2,5	-2,6	1,5	2,8
	N	22	56	68	49
	% řádek	11,3%	28,7%	34,9%	25,1%
	% sloupec	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Velmi rizikovou skupinou jsou samotní živnostníci, kteří spadají do definice pracovníků, kteří pracují z domu. Z velké části pracují z domu, neustále komunikují a je jim nabouráván osobní a soukromý život ze všech nejvíce. Celkem 64 % živnostníků uvedlo, že komunikují a vyřizují ostatní záležitosti mimo oficiální pracovní dobu.

Stává se vám, že vyřizujete práci, emaily a telefony, mimo pracovní dobu? (živnostníci)

	N	%
ano pravidelně	18	64,3
ano občas	9	32,1
ano, zřídka	1	3,6
Celkem	28	100,0

Pokud tyto informace srovnáme se všemi zaměstnanci, včetně těch, kteří nepracují z domu, vidíme, rozdíl mezi zaměstnanci a živnostníky extrémní. O to zajímavější zjištění, je že zaměstnanci, kteří pracují z domu, jsou méně zatížení prací než klasičtí živnostníci.

Stává se vám, že vyřizujete práci, emaily a telefony, mimo pracovní dobu? (všichni zaměstnanci)

	N	%
ano pravidelně	14	8,4
ano občas	43	25,7
ano, zřídka	62	37,1
vůbec ne	48	28,7
Celkem	167	100,0

Zajímavým argumentem pro zavedení práce na dálku, jsou takzvané neplacené domácí úkoly od zaměstnavatelů, kdy zaměstnavatelé úkolují své podřízené i mimo klasickou pracovní dobu což ukazuje předchozí tabulka. Argumenty pro zavedení práce na dálku směřovaly především ke skutečnosti, že většina zaměstnavatelů neplatí zaměstnancům úkony, které jsou realizované mimo pracovní dobu. Podle této tabulky se jedná téměř o 32 % respondentů, kteří uvádějí, že práci mimo pracovní dobu nemají zaplacenou. Měsíčně se jedná v průměru o 12 hodin, u respondentů, kteří tvrdí, že práci přesčas nemají proplacenou, pracují přesčas celkem 10 hodin.

Máte čas, který strávíte prací, mimo pracovní dobu zaplacenou?

	N	%
určitě ano	15	12,6 %
spíše ano	23	19,3 %
spíše ne	30	25,2 %
určitě ne	51	42,9 %
Celkem	119	100 %

4.7.2. Oblečení při práci na dálku

V této části analýzy jsme se zaměřili na způsob, v jakém oblečení zaměstnanci pracují. Informace v této tabulce jen velmi omezeně ukazují, jak zaměstnanci přistupují k práci na dálku. Existuje totiž hypotéza, kterou jsme formulovali při pilotáži, že zaměstnanci, berou práci na dálku, jako poloviční dovolenou (těmito argumenty manažeři vysvětlovali neochotu poskytovat práci na dálku). Oblečení, tak v jistém slova smyslu může indikovat, zda si zaměstnanci pracující na dálku snaží přenášet určité pracovní způsoby z klasického zaměstnání. Z výsledku je patrné, že nejčastějším oděvem je triko, tepláky, kalhoty a spodní prádlo. Oblečení jako je spodní prádlo a tepláky spíše ukazují na nabourávání soukromého života prací, respektive přenášení osobního života do práce.

Celkem N = 28 pracovníků pracujících z na dálku

	velmi často	často	občas	zřídka	nikdy	netýká se
Triko	50,00%	28,57%	14,29%	3,57%	0,00%	3,57%
Košile	7,14%	10,71%	10,71%	28,57%	28,57%	14,29%
Nátělník	10,71%	7,14%	0,00%	10,71%	53,57%	17,86%
Pyžamo	3,57%	0,00%	10,71%	7,14%	60,71%	17,86%
Spodní prádlo	21,43%	7,14%	10,71%	7,14%	50,00%	3,57%
Kraťasy	10,71%	35,71%	25,00%	7,14%	14,29%	7,14%
Rifle	10,71%	21,43%	14,29%	17,86%	28,57%	7,14%
Kalhoty	21,43%	21,43%	14,29%	17,86%	14,29%	10,71%
Sukně	7,14%	3,57%	0,00%	7,14%	46,43%	35,71%
Tepláky	32,14%	21,43%	10,71%	0,00%	25,00%	10,71%

4.7.3. Zvládání pracovní zátěže

V této části se dostáváme k meritu věci přínosů práce na dálku a to v případě komparace těch co pracují na dálku, těch co na dálku nemohou pracovat. S jistými omezeními, tedy především kvůli velikost dvou skupin, které srovnáváme (ti co mohu pracovat na dálku, spadají do té méně početné skupiny), můžeme ukázat na zajímavé zjištění. Potvrzuje se tvrzení, že pro pracovníky je práce na dálku výhodná především při sladění osobního a soukromého života, s výrokem „*mám dostatek flexibility při, zařizování plánů, které nesouvisí s prací*“ souhlasilo více respondentů, kteří mohou pracovat na dálku. Na straně druhé, a to je významné zjištění, jsou tito pracovníci více ohroženi splýváním soukromého a pracovního života. Pracovníci, kteří pracují na dálku, také deklarují, že zvládají více pracovních povinností, než zaměstnanci, kteří na dálku pracovat nemohou. Není však překvapením, že zaměstnanci, kteří pracují na dálku, pracují větší počet hodin, než zaměstnanci, kteří na dálku nepracují. Na straně druhé, jsme ovšem zjistili, že zaměstnanci, kteří pracují na dálku, jsou méně často rušeni, telefonáty při realizaci konkrétního výkonu. V průměru jsou zaměstnanci vyrušeni pětkrát, zatímco ti co pracují na dálku, pouze třikrát. Posledním významným potvrzením je izolace ze strany zaměstnanců pracujících na dálku, která byla často zmiňována ve studiích jiných autorů.

Nepracující na dálku	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani tak / ani tak	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Mám dostatek flexibility při zařizování plánů, které nesouvisí s prací (např. rodina)	20,0	46,7	30,0	3,3	
Mám dostatek flexibility, při zařizování plánů, souvisí s prací.	16,7	60,0	23,3		
Zvládám více povinností, než pracovníci, kteří nepracují v kanceláři (například z domu, nebo z terénu.)	13,3	36,7	43,3	6,7	
Zvládám řídit svůj osobní čas lépe, než pracovníci, kteří nepracují v kanceláři.	13,3	36,7	40,0	10,0	
Moje práce se přelévá do mého osobního života	10,0	23,3	30,0	30,0	6,7
Je pro mě mnohem obtížnější oddělit pracovní starosti od o soukromých.	3,3	16,7	43,3	23,3	13,3
Při práci zažívám pocit izolace	,3	1,3	3,7	3,7	1,0
Pracující na dálku	rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	ani tak / ani tak	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
Jsem více flexibilní při zařizování povinností, které nesouvisí s prací.	17,9	53,6	21,4	3,6	3,6
Jsem více flexibilní při zařizování povinností, které souvisí s prací.	14,3	57,1	25,0	3,6	
Zvládám více povinností než pracovníci, kteří pracují v kanceláři.	14,3	46,4	32,1	7,1	
Můžu si více řídit svůj osobní čas než pracovníci, kteří pracují z kanceláře.	28,6	50,0	10,7	7,1	3,6
Moje práce se přelévá do mého osobního života	21,4	21,4	35,7	21,4	
Je pro mě mnohem obtížnější oddělit pracovní starosti od soukromého života.	3,6	25,0	25,0	35,7	10,7
Při práci doma, jsem více produktivnější	7,1	42,9	42,9	3,6	3,6
Při práci zažívám pocit izolace	17,9	39,3	25,0	17,9	

4.8. Zkušenosti s prací na dálku u zaměstnavatelů

V této kapitole se budeme věnovat zkušenostem zaměstnavatelů s prací na dálku. V první otázce jsme zjišťovali jaký je podíl organizací, které poskytují práci na dálku. Systematicky poskytuje práci na dálku 21 %. Výjimečně pak 32 % organizací – nicméně tuto skupinu jsme dále neanalyzovali, poněvadž jejich zkušenosti, by byly více méně zkrácené bez většího vzhledu. (K těmto organizacím, je možné přičíst další OSVČ, kdy organizace deklarují, že v 50 % spolupracují na s OSVČ na pravidelných zakázkách. Není možné rozklíčit, zda se je jedná ve své podstatě o zaměstnance, nebo čistě dodavatelské vztahy.)

Umožňujete vašim zaměstnancům alternativní formy práce?	N	%
Ano, téměř všem	19	5,2
Ano, ale jen některým	60	16,6
Ano ale je to spíše výjimka	118	32,6
Ne ale uvažujeme o tom	42	11,6
Ne	123	34,0
Celkem	364	

Důvody pro zavedení práce na dálku jsou především efektivita spolupráce, kterou respondenti,

zmiňovali nejčastěji. Velmi častým důvodem je také zvědavost, zda je spolupráce se zaměstnanci institutem práce na dálku efektivní či nikoliv.

Z jakého důvodu jste alternativní formy práce u vás v organizaci zavedli?	Odpovědi		% z případů
	N	%	
časté požadavky uchazečů o práci	5	2,7%	4,3%
časté požadavky našich zaměstnanců	19	10,4%	16,2%
vyzkoušení - efektivita	30	16,4%	25,6%
z důvodu provozních úspor	26	14,2%	22,2%
snaha získat kvalitnější zaměstnance	21	11,5%	17,9%
efektivita spolupráce	50	27,3%	42,7%
jiné	32	17,5%	27,4%
Celkem	183	100,0%	156,4%

Rozsah práce na dálku je v jistém slova smyslu zklamáním, organizace de-facto pravou práci na dálku neposkytují, práci na dálku omezují pouze na několik pracovních dní. Plnou práci na dálku poskytuje pouze 22 %. Nejčastěji práci na dálku poskytují organizace v rozsahu **jednoho pracovního dne**, celkem tuto možnost zvolilo 39 %. V tabulce jsme také uvedli rozsahu práce na dálku, kterou uvádějí respondenti z kraje Vysočina, stejně jako v případě organizací, dominují poskytování práce na dálku v rozsahu jednoho pracovního dne 43 %, zatímco plný počet pracovních dnů deklaruje pouze 23 % respondentů.

Kolik dní v týdnu můžete pracovat mimo pracoviště zaměstnavatele (home-office, práce na dálku atd.)		N	%
OBYVATELÉ KRAJE	1 den	13	43,3
	2 dny	2	6,7
	3 dny	5	16,7
	4 dny	3	10,0
	5 dní	7	23,3
	Celkem	30	100,0
	ORGANIZACE	1 den	46
2 dny		20	16,9
3 dny		19	16,1
4 dny		7	5,9
5 dní		26	22,0
Celkem		118	100

Organizace, které poskytují práci na dálku, spadají nejčastěji do informačních technologií, pokud si vzpomene, jedená se o obor, kde práce na dálku vznikla. Dalším častým oborem je marketing a reklama (adj. residuál jsme naměřili 4,2 – což ukazuje na významný vztah). Poněkud překvapivě jsme

naměřili využití práce na dálku u oborů spadajících do potravinářství. Další obory, které významně poskytují práci na dálku, spadají do vzdělávání a zdravotnictví – farmacie.

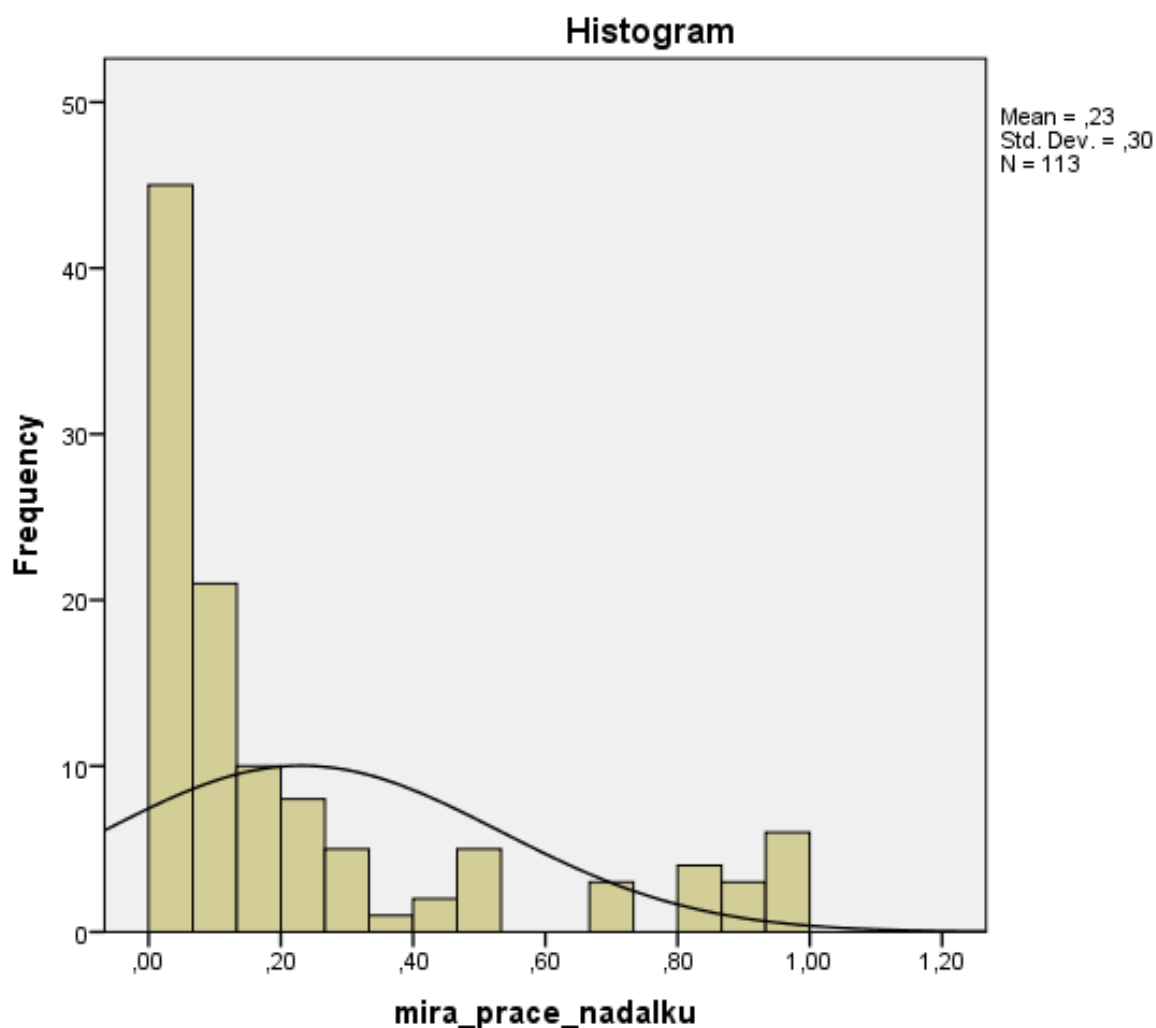
Uved'te prosím obor, ve kterém působí vaše organizace / společnost * Umožňujete vašim zaměstnancům alternativní formy práce?

Adjusted Residual	Umožňujete vašim zaměstnancům alternativní formy práce?					Ne
	Ano téměř všem	Ano ale jen některým	Ano ale je to spíše výjimka	Ne ale uvažujeme o tom		
	Administrativa	-3	-7	-1,1	-4	
Finance	1,3	1,9	-2	-7	-1,6	
Bezpečnost práce ochrana majetku a osob	-2	-5	1,3	-3	-7	
Doprava a Logistika	-8	-1	,0	1,2	-2	
Ekonomika	-2	-5	-8	-3	1,5	
Elektrotechnika	-6	,6	1,2	-8	-9	
Energetika	-5	,0	,2	-7	,5	
Hutnictví / slévárství	-4	-9	-1	-5	1,4	
Chemie	-6	-2	-2	,8	,2	
Informační služby publicistika	-4	,6	-1	-5	,1	
Informační technologie	2,6**	1,3	,1	-9	-1,9	
Lesní hospodářství	-2	-5	-8	3,3	-7	
Prodej a obchod	,0	1,2	-6	-1,4	,5	
Marketing Reklama PR	4,3**	-5	-8	-3	-7	
Pohostinství gastronomie cestovní ruch	-5	,0	,2	-7	,5	
Polygrafie	-2	-5	1,3	-3	-7	
Potravinářství a krmiva	2,2**	,6	-1,3	-5	,1	
Právo	-2	-5	1,3	-3	-7	
Řízení lidských zdrojů	-2	2,0	-8	-3	-7	
Sklářská a keramická výroba	-5	-1,0	1,6	-6	-2	
Služby a provoz	-4	-9	1,1	1,6	-1,1	
Státní správa	-1,0	,5	-4	-1,2	1,2	
Stavebnictví	-1,1	,1	-5	1,3	,1	
Strojírenství	-7	-1	1,5	,0	-1,1	
Textilní výroba	-5	,0	-1,7	1,0	1,5	
Umění a u kultura	-3	1,1	-1,1	-4	,6	
Místní správa	-1,2	-2,1	,0	3,0	,7	
Věda výchova	-2	-5	1,3	-3	-7	
Vodní hospodářství	-3	-7	,4	-4	,6	
Výchova vzdělávání	2,9**	-7	-1,1	2,2	-9	
Výroba a zpracování papíru	-3	1,1	,4	-4	-9	
Zdravotnictví a farmacie	1,8*	-1,0	1,0	-1,1	-4	
Zemědělství	-5	,0	,2	-7	,5	
Něco jiného	2,0	,6	-1,9	-1,0	1,1	

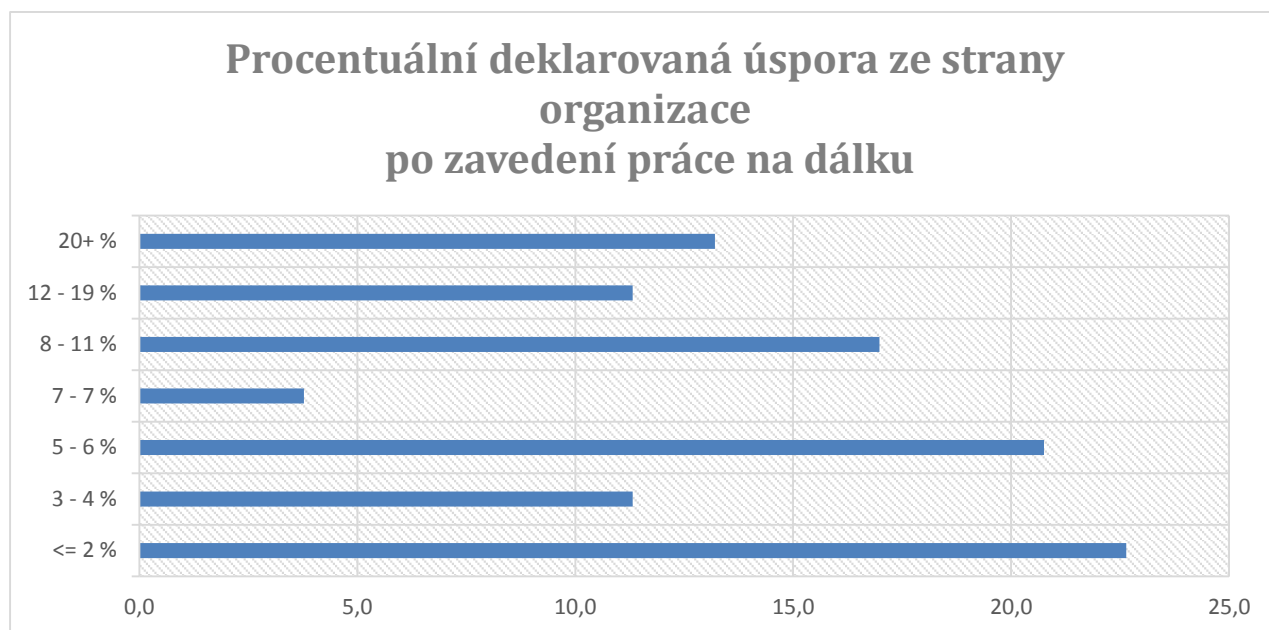
Organizace, které již poskytují práci na dálku, deklarují, že mohou nabídnout práci na dálku většímu počtu zaměstnanců. Což tvrdí celkem 38 % zaměstnavatelů. Skepticky se k většímu počtu zaměstnanců práci na dálku staví většina zaměstnavatelů.

Je možné, aby vaše organizace umožnila práci na dálku většímu počtu zaměstnancům?	N	%
určitě ano	13	11,2
spíše ano	32	27,6
spíše ne	49	42,2
určitě ne	22	19,0
Celkem	116	100,0

Rozsah poskytování práce na dálku ve firmách v procentech byl vypočítán na základě celkového počtu zaměstnanců a počtu zaměstnanců, kterým je umožněno pracovat z domu. Průměrné poskytování práce na dálku, je u společností na 23 %. To znamená, že organizace poskytují možnost pracovat na dálku 23 % zaměstnancům. V soboru jsme ovšem naměřili poměrně velké extrém, jak téměř 100% možnost pracovat na dálku, tak 1 až 3% možnost pracovat na dálku.



Diskuze nad efektivitou práce na dálku, a přínosu do hospodářských výsledků organizace vnese následující graf. Úspory společnosti deklarují. Nejčastější odpovědí, tedy deklarovanou úsporou je méně než 2 % nákladů na pracovní místi. Opět je zde velké množství respondentů, kteří uvádějí úspory nad 10 %.



Součástí zavádění práce na dálku jsou i dodatečné náklady na zařízení, technologické opatření atd. Organizace uvádějí, že náklady spíše nebyly a pokud byly, tak se jednalo pouze o nepatrné náklady. Rozsáhlé investice do práce na dálku, zaznamenali organizace, které poskytují práci na dálku téměř 100 % svým zaměstnancům. Organizace ovšem uvádějí, že neumí přesně vyčíslit, jak náklady byly vysoké.

Vyžadovalo zavedení práce na dálku nějaké dodatečné náklady?	N	%
ano značné	6	5,2
ano nepatrné	52	45,2
ne	57	49,6
Celkem	115	100,0

4.9. Management práce na dálku

Klíčovým tématem při zavádění práce na dálku, je management a organizace práce. Při tvorbě teoretických východisek a studii literatury jsme definovali pojem **formalizované pravidla**, jako jedním z prvků – stavebních kamenů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost práce na dálku. Formalizovaná pravidla, alespoň částečně určují základní podmínky spolupráce, ukazují na jednotlivosti, které se mohou při zavádění práce na dálku objevit, nastavují pravidla hry.

Máte u vás v organizaci vytvořené nějaké formalizované pravidla pro práci na dálku, home-office atd.?	N	%
Ano máme přesně popsána pravidla	6	20,0
Ano, máme, ale jsou to spíše nepsaná pravidla	7	23,3
Ne, žádné pravidla z důvodu práce na dálku nemáme	17	56,7
Celkem	30	100,0

Z tabulky je patrné, že pakliže pravidla jsou, jsou nepsaná (spíše zažitá), obecně si organizace vystačí, bez formalizovaných pravidel. Jedná se ovšem opět o organizace, které poskytují práci na dálku v menším rozsahu jak počtu dní, tak počtu pracovníků.

V teoretických východiscích, jsme uvedli, že organizace mají problém především s kontrolou a komunikací mezi svými zaměstnanci. Připomeňme, že organizace jako důvody proti zavádění práce na dálku uvádějí nutnost komunikovat face-to-face s kolegy. V odpovědích deklarují využívání aplikací pro správu týmů a firemní komunikace více organizace (72,4 %), než samotní zaměstnanci (33,3 %).

Používáte v rámci řízení vašich pracovních týmů a zaměstnanců nějaký software či webovou aplikaci?

	Organizace / firmy		Občané kraje Vysočiny	
	N	%	N	%
Ano	84	72,4 %	10	33,3 %
Ne	32	27,6 %	20	66,7 %

Aplikace, které jsou využívány pro správu firemní komunikace, jsou především vlastní firemní, z toho důvodu nemůžeme provést zevrubnější analýzu efektivnosti o vhodnosti dané aplikace. Předpokládáme však, že v případě kdy společnosti vyvíjí vlastní aplikace, budou akcentovat potřeby v celém rozsahu. Organizace z běžně dostupných aplikací nejčastěji využívají Office 365, který je vhodným nástrojem pro sdílení obsahu, kontextových úprav či definování rolí či úkolů.

Které aplikace pro práci na dálku využíváte:

	Organizace / firmy		Občané kraje Vysočiny	
	N	%	N	%
Google Apps	16	18,6%	5	55,6%
Dropbox	7	8,1%	-	-
Teamwork	2	2,3%	-	-
Office 365	20	23,3%	3	33,3%
vlastní aplikaci	53	61,6%	4	44,4%
jinou aplikaci	18	20,9%	1	11,1%

4.10. Hodnocení komunikace - spolupráce

Ve výzkumu jsme se také zaměřili na otázky související s hodnocením dané spolupráce v jednotlivých oblastech. Manažeři nejlépe hodnotili loajalitu k zaměstnavateli – což je zjištění, které potvrzuje **argumenty pro zavádění práce na dálku u pracovních pozic s vyšší fluktuací**.

Další hodnocenou oblastí byla odbornost, což je poměrně spekulativní oblast, kterou jsme zvažovali nezařadit do hodnocení. Nicméně jako argument, zde hrál především faktor vlastního rozvoje pracovníků, a určitá ztráta znalostí, know-how pokud je zaměstnanec mimo organizaci. Jak se ukazuje, odbornost je manažery hodnocena velmi pozitivně. Nejhuře je hodnocena komunikace a týmovost zaměstnanců, tedy zapojení do týmu a pracovního kolektivu.

Jak hodnotíte zaměstnance, kteří pracují na dálku? (Nižší průměrná hodnota, ukazuje na pozitivní hodnocení.)

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
komunikace	109	2,04	,793	,628
produktivita *	108	1,91	,743	,552
odbornost *	107	1,73	,681	,464
loajalita k zaměstnavateli *	108	1,68	,771	,595
týmovost	106	2,26	,939	,882
Valid N (listwise)	104			

Zaměstnanci, kteří mají možnost pracovat na dálku, hodnotí své kolegy, kteří nepracují na dálku pozitivně především v oblasti komunikace a produktivity. V oblasti komunikace se jedná o překvapivé zjištění, jako vysvětlení se nabízí, že pokud zaměstnanci pracující na dálku potřebují komunikovat se zaměstnanci v kanceláři, dostane se jim okamžité nebo uspokojivé odpovědi. Na straně druhé, zaměstnanci, kteří informace poskytují, nevědí o zaměstnanci téměř nic.

Jak hodnotíte spolupráci s vašimi kolegy (v následujících oblastech), kteří nemají možnost pracovat na dálku:

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
komunikace	28	1,93	,813	,661
produktivita	27	1,96	,808	,652
odbornost	28	2,04	,744	,554
loajalita k zaměstnavateli	27	2,11	,751	,564
týmovost	28	2,04	,793	,628
Valid N (listwise)	4			

4.11. Kontext zaměstnanosti a trhu práce

Kontext zaměstnanosti zde byl již jednou zmíněn. Primární dopad při zavádění práce můžeme v obecném slova smyslu vyloučit, poněvadž neexistuje přímý vliv mezi zaměstnaností a počtem firem, které poskytují práci na dálku. Sekundární efekty dopadu práce však můžeme hledat v případě vysoké fluktuace zaměstnanců a dále regionů, postižených vysokou nezaměstnaností. Platí zde ovšem podmínky, které musí být naplněny v popisu pracovní činnosti – jako je práce s informacemi. Podle z Českého statistického úřadu, je nejvíce volných pracovních míst dle kategorie NACE v kategorii C (průmyslová výroba), což je právě ta skupina profesí, která nabízí nejmenší prostor, pro zvyšování možností práce na dálku.

Prostor, pro zapojení práce na dálku, je spíše v situaci, kdy organizace nemohou získat kvalitního pracovníka v daném regionu (opět se bude spíše jednat o experty pracující téměř 100% s informacemi a také na PC). Češi jsou i přes poměrně malou rozlohu známí svou neochotou cestovat za zaměstnáním – zde se jeví práce na dálku jako vhodný nástroj pro řešení nezaměstnanosti pracovníků, kterých je v rámci regionu nedostatek..

Má vaše organizace problém s vyhledáváním kvalitních zaměstnanců

	N	%
určitě ano	56	22,8%
spíše ano	118	48,0%
spíše ne	65	26,4%
určitě ne	7	2,8%
Celkem	246	100,0%

Dle výsledků v tabulce je patrné, že podle respondentů z řad organizací se zhoršená úspěšnost získat kvalitního pracovníka se týká v 11 % vždy nebo téměř vždy s neochotou uchazeče o zaměstnání stěhovat se za prací.

Souvisí problémy s neochotou zaměstnanců se stěhovat?

	N	%
Ano vždy	4	2,3
Ano téměř vždy	15	8,7
občas	74	43,0
výjimečně	53	30,8
nikdy	26	15,1
Nezahrnuto	192	
Celkem	364	

Další pozitivní dopad práce na dálku, je možné sledovat ve venkovských oblastech, ve kterých logicky nebudou vznikat ICT centra, administrativní budovy určeny pro služby navázané na činnosti ostatních firem či organizací. Díky práci na dálku tyto lokality mohou zaznamenat v případě masivní podpory práce na dálku rozvoj. Organizace se nicméně brání daňové podpoře práce na dálku. Daňovou podporu odmítá většina českých organizací. Mechanismus podpory v případě státu či místní správ, by se měl věnovat především k větší rozvoji ICT struktury k tomu, aby byl dostupný kvalitní přenos dat ve všech lokalitách v ČR. Venkovské oblasti a regiony s nižší hustotou osídlení jsou vystaveny většímu riziku dalšího vysídlování. Téměř jedna třetina respondentů uvažuje o tom, že změní zaměstnání. Z toho 19 % uvažuje o odstěhování za prací.

Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

	N	%
určitě ano	19	9,7
spíše ano	43	21,9
spíše ne	75	38,3
určitě ne	59	30,1
Total	196	100,0

Práce na dálku má dle výsledků absolutně pozitivní dopad na retenci zaměstnanců. Na dotaz zda zaměstnanci pracující na dálku, uvažují o změně zaměstnání, většina odpověděla, že určitě ne. Zatímco zaměstnanci, kteří nemají možnost pracovat na dálku, odpověděli, že o změně zaměstnání uvažují ve významně větším procentu případů.

Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office)? * Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?

Máte možnost pracovat, alespoň jeden den v týdnu z domu (home-office) x uvažujete o změně zaměstnání	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne		
Count	1	4	5	8	18	
%	5,6%	22,2%	27,8%	44,4%	100,0%	
ano kdykoliv je potřeba	%	5,3%	9,3%	6,7%	13,6%	9,2%
Adjusted Residual	-,6	,0	-1,0	1,4		
Count	1	2	5	4	12	
%	8,3%	16,7%	41,7%	33,3%	100,0%	
ano ale jen výjimečně	%	5,3%	4,7%	6,7%	6,8%	6,1%
Adjusted Residual	-,2	-,5	,3	,3		
Count	0	2	2	2	6	
%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%	
Ano, ale netýká se to přímo mě, ale jen kolegů	%	0,0%	4,7%	2,7%	3,4%	3,1%
Adjusted Residual	-,8	,7	-,3	,2		
Count	17	35	63	45	160	
%	10,6%	21,9%	39,4%	28,1%	100,0%	
ne	%	89,5%	81,4%	84,0%	76,3%	81,6%
Adjusted Residual	,9	,0	,7	-1,3		
Count	19	43	75	59	196	
Total	%	9,7%	21,9%	38,3%	30,1%	100,0%

%

100,0%

100,0%

100,0%

100,0%

100,0%

Důvody, které respondenti zvažují v souvislosti s odchodem ze zaměstnání, se z velké části týkají především na naplnění profesní, kariérních a finančních očekávání. Nicméně $\frac{1}{4}$ respondentů uvedla jako důvod přílišné přetížení práce.

Z jakého důvodu uvažujete o změně zaměstnání?

	N	%
chci větší možnost kariérního růstu	23	33,8%
chci větší možnost profesního růstu	17	25,0%
chci lepší finanční ohodnocení	43	63,2%
nevyhovuje mi pracovní prostředí	21	30,9%
nevyhovuje mi pracovní kolektiv	15	22,1%
zaměstnavatel (práce) je příliš daleko	6	8,8%
nemám nanic čas, než jen na práci	18	26,5%
nechci mít tolik starostí	13	19,1%
potřebuji být více mezi lidmi	9	13,2%
jiné	8	11,8%
	173	254,4%

Oběma skupinám respondentům: organizacím i občanům kraje Vysočina byly položen dotaz v souvislosti s nedostatky uchazečů o práci / vlastními pociťovanými nevýhodami na trhu práce. Z výsledků je patrné, že v základním parametru dochází k rozporu. Zatímco respondenti z řad obyvatel kraje Vysočina, vidí hlavní nevýhodu především v **neznalosti cizích jazyků a lokalitě** (místě bydliště), organizace vidí jako kruciólní problém především **nedostatečnou kvalifikaci uchazečů**.

Organizace	Responses		
	N	Percent	%
nedostatečná kvalifikace uchazečů o práci	188	15,9%	51,8%
neznalost cizích jazyků	152	12,8%	41,9%
nedostatečná počítačová gramotnost	63	5,3%	17,4%
nevhodný obor uchazeče	132	11,1%	36,4%
neochota pracovat	162	13,7%	44,6%
nedostatek kvalitních pracovníků v blízkosti firmy/organizace	54	4,6%	14,9%
Co vidíte jako hlavní nedostatky uchazečů na pracovním trhu... -	54	4,6%	14,9%
nedostatečné vzdělání uchazečů			
přehnané požadavky na finanční odměnu	138	11,7%	38,0%
nedostatečná praxe	118	10,0%	32,5%
neochota pracovat	97	8,2%	26,7%
nic	13	1,1%	3,6%
něco jiného	13	1,1%	3,6%
	1184	100,0%	326,2%

Respondenti Vysočina	Responses		
	N	Percent	%
nedostatečná kvalifikace	67	9,4%	22,6%
neznalost cizích jazyků	165	23,1%	55,6%
nedostatečná počítačová gramotnost	34	4,8%	11,4%
nevhodný obor, který jsem vystudoval/a	63	8,8%	21,2%
diskriminace: věk / pohlaví / rasa	85	11,9%	28,6%
nevhodná lokalita, místo bydliště	105	14,7%	35,4%
nedostatečné bydliště	64	9,0%	21,5%
zaujetí personalistů / personalistek	21	2,9%	7,1%
práce zkrátka není	74	10,4%	24,9%
něco jiného	36	5,0%	12,1%
	714	100,0%	240,4%

Cílové skupiny, mezi které spadají matky, 50 + a další budou muset projít vysokou mírou rekvalifikace, tak aby mohli své pracovní možnosti nabídnout i na tržišti sémantické práce. V případě nenaplnění požadavků, které jsou ze strany zaměstnavatelů kladeny: kdy se jedná o práci, kterou lze vykonávat na PC, bez nutnosti komunikovat s ostatními kolegy a především o práci s informacemi – nelze očekávat reálný přínos pro cílové skupiny.

5. Literatura

1. Olsen, M. 1985a *Office Workstations in the Home*. Washington D.C.: Board of Telecommunications and Computer Applications of the National Research Council, National Academy Press.
2. Monod, E. 1983 *Telecommuting: A New Word, But is it Still the Same Old Story?* Paris: CESTA
3. Huws, U. 1984 *The New Homeworkers: New Technology and the Changing Location of White Collar Work*. London: Low Pay Unit.
4. Bailey, D. Kurland, N, 2002. *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*
5. Bauman, Zygmunt 2002. *Tekutá modernita*. Praha: Mladá fronta.
6. Bergstrom, Ola. "Externalization of employees: thinking about going somewhere else." *International Journal of Human Resource Management* 12.3 (2001): 373-388.
7. Holti, Richard, and Elliot Stern. *Distance working: Origins, diffusion, prospects*. Ed. Comunidad Económica Europea. Commission of the European Communities, 1986.
8. Brocklehurst, Michael. "Power, Identity and New Technology Homework: Implications for New Forms' of Organizing." *Organization Studies* 22.3 (2001): 445-466.
9. Sato, Akio. "Teleworking and changing workplaces." *Labor Review* 10.3 (2013): 56.
10. Watson, T. (2008). *Sociology, Work and Industry*. Routledge, London and New York.
11. http://www.telework.gov/guidance_and_legislation/telework_guide/telework_guide.pdf
12. Venkatesh, Visawanath, and Cheri Speier. "Creating an effective training environment for enhancing telework." *International Journal of Human-Computer Studies* 52.6 (2000): 991-1005.
13. Yuan, Yufei, Joseph B. Rose, and Norm Archer. "A web-based negotiation support system." *Electronic Markets* 8.3 (1998): 13-17.
14. Dommel, H-P., and J. J. Garcia-Luna-Aceves. "Group coordination support for synchronous Internet collaboration." *Internet Computing, IEEE* 3.2 (1999): 74-80.
15. Makhija, Yakshi, and Ankush Goyal. "Comparative Study of Project Tracking and Management Tools." *International Journal of Computer Science & Information Technologies* 5.4 (2014).
16. Xu, J. a kol "A survey of asynchronous collaboration tools." *Information Technology Journal* 7.8 (2008): 1182-1187.
17. Du, Jiang, Xinghui Li, and Hua Huang. "A Study of Man-in-the-Middle Attack Based on SSL Certificate Interaction." *Instrumentation, Measurement, Computer, Communication and Control*, 2011 First International Conference on. IEEE, 2011.
18. <http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Documents/KPMG-CEE-Data-Theft-Survey-CZ.pdf>

19. Lister, Kate, and Tom Harnish. "WORKshift Canada: The bottom line on telework." abril de (2011).
20. Lister, Kate, „Telecommuting Benefits: The Bottom Line“, Telework Research Network / Aerodite, Inc, 2010.
21. Lister, K. (2010). Workshifting benefits: The bottom line (1st ed.) Telework Research Network. Accessed December 9, 2014.
<http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf>
 - a. <http://globalworkplaceanalytics.com/fed-telework>
 - b. <http://digioh.com/em/2567/13495/adsbgm9x4q?lightbox=true>
 - c. <http://digioh.com/em/2567/1747/w6nb5m9ht8?lightbox=true>
22. Hynes, Michael. MOBILITY MATTERS. Diss. National University of Ireland, Galway, 2013.
23. Tremblay, Diane-Gabrielle. "Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers." *Women in Management Review* 17.3/4 (2002): 157-170.