



**PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST**  
[www.esfcr.cz](http://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 přínosů/nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů

Mgr. David Surý

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

## Obsah

1. Práce na dálku, nová forma práce? .....	2
1.1. Vymezení pojmů .....	3
2. První zkušenosti s prací na dálku .....	4
3. Hlavní rizika práce na dálku pro organizaci .....	5
3.1. Organizační řízení .....	6
3.2. Benefity práce na dálku .....	16
3.2.1. Produktivita .....	16
3.3. Retence zaměstnanců .....	17
3.4. Snižování absencí zaměstnanců .....	18
3.5. Provozní úspory .....	20
3.6. Metodologie analýzy .....	22
4. Hlavní výstupy plynoucí z analýzy nákladů práce na dálku pro zaměstnavatele .....	23
4.1. Fluktuace zaměstnanců .....	27
4.2. Náklady na krátkodobé absence .....	30
4.3. Náklady na nemocenskou .....	31
4.4. Náklady zaměstnavatele práce na dálku .....	34
4.4.1. nájemné .....	34
4.5. Náklady na elektrickou energii .....	35
4.6. Náklady na teplo .....	39
4.7. Ostatní služby, náklady na IT management .....	41
4.8. Další dodatečné náklady .....	43
5. Shrnutí - celkové zhodnocení modelu .....	45
6. Literatura .....	47
7. Přílohy .....	49

# Analýza přínosů/nákladů implementace práce na dálku u zaměstnavatelů

Mgr. Surý David

---

## Abstrakt

Následující text předkládá kritickou analýzu nových forem práce, které si v současném diskurzu získávají širší pozornost odborného publika a zároveň i klíčových uživatelů/ příjemců těchto forem práce. Tento text je věnován především zhodnocení výhodnosti, případně nevýhodnosti nových forem práce, a to optikou sociální a ekonomické, která vstupuje coby hlavní element při rozhodování manažerů a majitelů firem při zavádění nových forem práce. Další část je věnována příležitostem potencionálních zaměstnanců či dalších uživatelů, kteří do pracovního procesu vstupují jako hlavní aktéři. Poslední část je věnována prostředí, především právnímu prostředí, které vstupuje jakožto významný regulátor alternativních forem zaměstnávání.

---

## 1. Práce na dálku, nová forma práce?

Práce na dálku (teleworking) není v západní Evropě či Severní Americe novým fenoménem. Za prvními formálními iniciativami zavádění práce na dálku stáli především společnosti v softwarovém průmyslu. Důvodem byly především potřeby žen/matek, jež se potřebovaly starat o své děti. Zcela jistě bychom našli v historii České republiky momenty, kdy si zaměstnanci práci nosili domů. (Drobné opravy či zakázková výroba v textilním průmyslu. Nešlo však v žádném případě o koncepční postup práce na dálku, tak jak ji budeme rozvíjet na dalších stránkách tohoto textu.)

Užitek z práce mají jedinci vyšší, pokud forma výkonu práce a zapojení na produktu nebude přinášet újmu, nebo újma, která je prací způsobena, je nahrazena vyššími přínosy. Logickou snahou je eliminovat újmu, kterou zmiňuje Misess. Práce na dálku (teleworking) můžeme chápat jako snahu jedinců, eliminovat či vyrovnávat nevýhody běžného pracovního dne. Práce na dálku, díky svému důvodu vzniku a kontextu, který jí bývá přisuzován, by tak měla být nahlížena taktéž optikou praxeologie, kde jednání zaměstnanců, kteří prosazují a vyžadují práci na dálku, je nanejvýš logickými kroky vedoucími k většímu uspokojení a sladění osobních potřeb – a zároveň organizačních možností podniku.

Celou dobu je možné sledovat snahy lidí dosahovat více volného času. Nyní však dochází ke stírání rozdílů mezi prací a volným časem. „*Dělám, co mě baví.*“ V případě teleworkingu také narážíme na 1) *snahu po získávání větších možností při organizaci pracovního dne*, 2) *snahy pracovníků získat více volného času* (času, po který nemusí pracovníci pracovat). Již dnes se však ukazuje, že někteří jedinci si stěžují na stírání rozdílů mezi prací a volným časem, kdy tito jedinci nejsou schopni nebo se jim nedaří rozlišovat pracovní a nepracovní dobu. V mnoha ohledech je práce na dálku symbolem nedávných změn, tedy v povaze práce samotné, a našich představách o práci a pracovišti (Nilles, 1994, Olson a Primps, 1984). Strukturální změny v sociologii práce, se projeví na pracovištích, které byly vytvářeny zavedením nového způsobu komunikace u manažerů (Watson, 2008). Tyto inovace, jako je například možnost synchronní a asynchronní komunikace za nízkou cenu (např. přes internet), vytváří obrovské změny na poli pracovního místa, pracovních zkušeností, sdílení informací a vzorů komunikace (Dupuy, 2011). Jedním z nejviditelnějších příkladů je snížená závislost na řízení na základě face-to-face komunikace. V literatuře se pak můžeme setkávat s tvrzením (Dupuy, 2011), že změna komunikace vedla k vnímané ztrátě kontroly ze strany manažerů a možnostem zasahovat do činnosti pracovníků. Skutečné změny pak v organizaci přichází až se zaváděním nových metod řízení, které narušují manažerskou kulturu a klasický styl řízení.

V literatuře se můžeme setkat s několika pojmy, které definují práci na dálku v odlišných souvislostech, lze je ovšem všechny zařadit do kategorie práce na dálku v nejširším slova smyslu.

## 1.1. Vymezení pojmů

**Home Telework** – také můžeme najít častý termín, který v českých inzertních serverech najdeme 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,

kteří 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, kontrolori, 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. První zkušenosti s prací na dálku

Jednu z prvních formalizovanějších a systematictějších zkušeností s teleworkingem můžeme nalézt u některých vládních organizací v USA a velkých korporací v pozdním období sedmdesátých a na začátku osmdesátých let minulého století. Jedním z pionýrů je vhodné zmínit například francouzský telecom D.G.T, který s touto formou práce začal v roce 1979 (Monod, 1983:2), zhruba ve stejné době se začala věnovat práci na dálku i společnost IBM, jejíž příklady z praxe a další case studies jsou častým zdrojem informací. V roce 1981 časopis Business Week evidoval 11 společností, které s touto formou práce experimentovali a uváděli ji v život.

Zprvu se předpokládalo, že díky zájmu, kterému se dostalo práci na dálku, se tato forma práce rozvine daleko rychleji. Překvapivě se práci na dálku dostává největšího prostoru až s nástupem a rozvinutím IT struktury a především zhuštění pokrytí a dostupnosti internetu.<sup>1</sup> Z minulosti představují pracovníci FI Group, Rank Xerox, kteří byli opakovaně osloveni, velmi pozitivní obraz zkušeností při aplikaci práce na dálku. Zejména se jedná o analytiku, kteří

---

<sup>1</sup> V oblasti přenosu dat, kdy cena na jeden přenesený megabyte rapidně snížila a snižuje neustále. Další příčinu můžeme hledat v širokém rozšíření telekomunikačních technologií a téměř deset tisíci násobnému snížení cen od roku 1927 do roku 1999.

pracovali na dálku, zkušenosti u těchto odborných pracovníků jsou velmi pozitivní na rozdíl od těch administrativních (Holti a Stern, 1986: 77, Brocklehurst, 1989: 36). Při podrobnějším studiu dokumentů a odborných studií je možné si položit otázku, zda je praxe a zkušenosti s praxí na dálku (teleworking) dostatečně dlouhá, nebo nikoliv. Komplikovanost odpovědi spočívá především ve faktu neustále se měnícího prostředí, které do značné míry posouvá význam práce na dálku do běžného způsobu výkonu práce, a na straně druhé je tato forma práce značně nepředstavitelná z důvodů kulturních, sociálních či organizačních. V další části textu se pokusíme shrnout hlavní nevýhody, komplikace a výzvy práce na dálku, které se během krátké doby využívání této formy objevují.

### 3. 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).

### 3.1. 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 manažeri 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 vykořenění, protože si nebudují neformální vazby – sice sdílí ITB 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 zaměstnanci a zaměstnavatelem, popřípadě zodpovědným manažerem je náročný proces, který nelze finančně kvantifikovat. Je ovšem zřejmé, že tvorba těsnějšího vztahu se bude odehrávat především na neformálních setkání, častější komunikaci a setkávání i mimo pracovní dobu.
2. **Školení managementu** – práce na dálku, je pro mnohé zaměstnavatele novinkou. Vyplyvá 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 pracovníků, 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 tito 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
Blutic	Hosted	Web browser	Client-server
Basecamp	Hosted	Web browser	Client-server
PHProjekt	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 zváženu, 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.

## 3.2. Benefity práce na dálku

### 3.2.1. 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 zkreslení 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.

### 3.3. 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.

### 3.4. 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 nalézt 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. Snižuje 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 problematičtější 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.

### 3.5. 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 zasluhuje 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.



### 3.6. Metodologie analýzy

V předložené analýze použijeme několik komplementární metod reflektující cíle analýzy. Cílem analýzy není ani tak odpovědět na otázku – zda je práce na dálku výhodná nebo nevýhodná, ale jde zde především o to, zodpovědět za jakých okolností práce na dálku je nebo není výhodná. V tomto směru bude kladen důraz především na variabilitu modelu, který bude zohledňovat možné vlivy mající dopad na náklady pracovního místa.

První metodou, která byla použita při analýze je tzv. desk research. Desk research zahrnuje podrobnou analýzu a sběr sekundárních dat předchozích výzkumů na téma práce na dálku. V analýze jsme se zaměřili na možné přístupy při tvorbě modelu a jeho konstrukce. Díky podrobné analýze sekundárních – především zahraničních zdrojů jsme zahrnuli do analýzy klíčové proměnné.

Další částí analýzy byla kritická analýza případových studií, které ukazovali přínosy a efekty použití práce na dálku. Hlavním přínosem případových studií je významné zjištění, takřka nekritického – pozitivního hodnocení práce na dálku a ukázka veškerých možných přínosů, které jsou používány coby argumenty při zavádění práce na dálku.

Další částí sekundárních analýzy byla analýza účetních uzávěrek organizací, které byly osloveny pro kritickou analýzu a zhodnocení práce na dálku. Na základě účetních uzávěrek jsme ověřovali validitu našeho měření a kriticky hodnotili správnost naší analýzy. Takto zjištěné údaje lze využít pro efektivnější přípravu primárního výzkumu – například dlouhodobý sběr dat o nákladovosti pracovního místa.

Poslední částí analýzy byly hloubkové rozhovory, které jednak reagovali na navržený model, ale také zjišťovali celkové postoje k práci na dálku a celkovým nárokům na pracovní místo. Organizace, které byly osloveny, byly zastoupeny jak z oblasti soukromé tak i veřejné sféry. Na základě těchto analýz byl navržený model revidován. Zápisy rozhovorů a poznámek u jsou v další části textu.

## 4. Hlavní výstupy plynoucí z analýzy nákladů práce na dálku pro zaměstnavatele

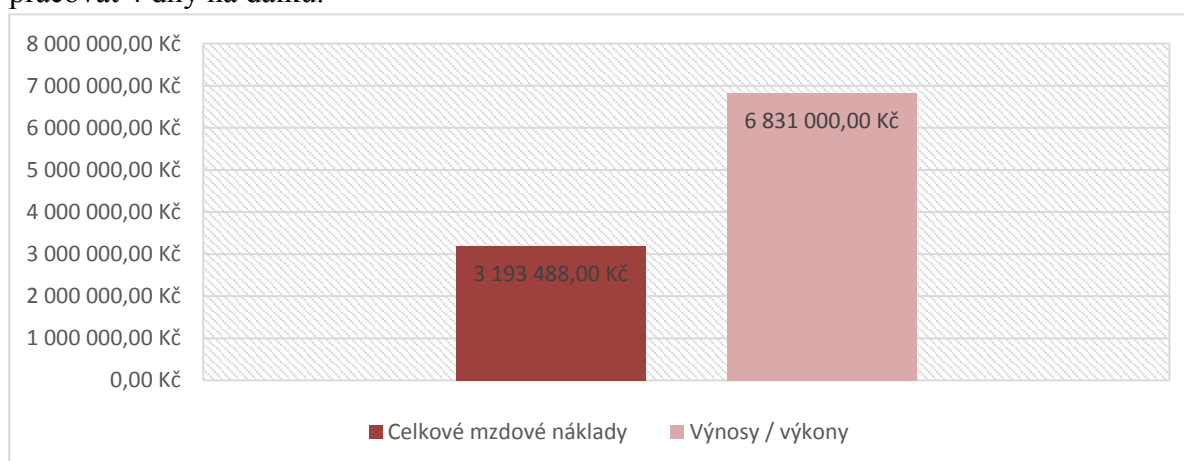
V tomto modelu zhodnocujeme výše uvedená rizika a výhody, které se promítají do ekonomické podoby. Tedy nákladů, zisků, úspor a ztrát. V analýze budeme pracovat s proměnnými: a) vstupními (jedná se o údaje, které definuje uživatel na základě aktuálních znalostí, vlastních informací, například o počtu pracovních dní, čisté měsíční mzdě), dále pracujeme s proměnnými b) výstupními (které jsou vypočteny na základě vzorce: například celkový počet odpracovaných hodin, počet pracovních dní bez dovolené, celkový počet dní strávených na cestě a v práci). Poslední kategorií jsou také informace vstupní, ale rozdíl je, že tyto informace jsou dány jako neměnné, například počet, počet státních svátků, počet měsíců či týdnů. V přiloženém souboru se také můžete setkat s proměnnými, které podmiňují další chování celkového výpočtu. Proměnné pouze říkají, zda je naplněna podmínka, nebo ne, a tím ovlivňují výsledek. Proměnné jsou číslovány a označeny písmeny: D (definovaná proměnná), I (input, tedy vstupní proměnná), O (výstupní proměnná), T (písmeno T označuje teleworking – tedy výsledky týkající se práce na dálku)

V následující tabulce je souhrn všech důležitých proměnných, které podrobně mapují stav dané organizace. V tomto modelovém případě pracujeme především s organizacemi obchodními nebo výrobními. Organizace ve veřejné správě by zasluhovaly jistou pozornost především v oblasti definování produkce, kterou vykonají. Zatímco v obchodních společnostech je indikátor produkce obrát neboli výnosy, v případě nekomerční organizace budeme produkci a produktivitu počítat jiným způsobem.

Kód	Kategorizace proměnných*	
D1	počet pracovních týdnů	Definovaná proměnná
I2	zaměstnanci pracují dny v týdnu	Libovolná proměnná
O3	Mezisoučet	= D1 * I2
O4	počet pracovních dní bez státních svátků	Definovaná proměnná
O5	počet skutečně odpracovaných hodin ročně na celkem za organizaci	= O9 * I32 * I11
O6	počet odpracovaných hodin ročně na zaměstnance	= O9 * I32
O7	průměrná hodinová mzda	= O16 / O6
I8	počet dní dovolené v roce	Libovolná proměnná
O9	celkový počet pracovních dní bez dovolené	Libovolná proměnná
O10	celkový počet pracovních dní za celou organizaci	= O9 * I11
I11	počet zaměstnanců celkem	= I11
O12	celkové mzdové náklady	= O15 * I11 * 12
I13	průměrná hrubá mzda na zaměstnance	Libovolná proměnná
O14	odvody na zaměstnance	= (I13*1,25- I13) + ( I13*1,09- I13)
O15	měsíční super hrubá mzda	= O14+ I13
O16	průměrné roční náklady na zaměstnance	= O12 / I12
O17	průměrná super hrubá měsíční mzda zaměstnance	= O16 / 12
O18	roční náklady na zaměstnanecké výhody celkem	= O19 + O20 + O21
O19	stravenky celkem	= I22 * O10
O20	příspěvek na dopravu celkem	= I23 * O10
O21	penzijní připojištění celkem	= I24 * O10
I22	stravenka na osobu	Libovolná proměnná
I23	příspěvek na dopravu	Libovolná proměnná
I24	příspěvek pojištění	Libovolná proměnná
O25	náklady na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	= O18 / O12
I26	výnosy celkem	Libovolná proměnná
O27	výnosy na pracovníka	= I26 / I11
I28	zisk před zdaněním	Libovolná proměnná
TO28	zvýšení zisku díky zavedení práce na dálku	= (I26+TO46) / (I26/I28)+O41
O29	zisk před zdaněním na jednoho pracovníka	= I28 / I11
O30	průměrný výnos 1 den / 1 pracovník	= O27 / O9
O31	průměrný výnos 1 den / celá organizace	= I26 / O4
I32	počet pracovních hodin	Libovolná proměnná
I33	kolik dní budou pracovníci pracovat z domu	Libovolná proměnná
O34	celkový počet dní práce na dálku	= (O9 / I1) * I33 * I38
O35	celkový počet hodin práce na dálku	= O34 * I32
O36	celkový počet dní pracovaných ve firmě	= O10 – O34
O37	celkový počet hodin pracovaných ve firmě	= O36 * I32

V tabulce jsou tedy informace, které mapují nákladovou složku, mají výnosy a zisk dané společnosti. Ukazují také, v jakém poměru jsou náklady na mzdy k dalším benefitům společnosti.

Jako modelový příklad a celkovou analýzu si ukažme na reálných číslech společnosti, která poskytla data, k vytvoření modelu a zhodnocení výhod a nevýhod práce na dálku. Společnost má dle výnosů společnosti celkový obrát 6 831 000 Kč, osobní náklady dané společnosti celkem činí 3 193 000 Kč, průměrná mzda na jednoho zaměstnance je 24825 Kč. Další zaměstnanecké výhody společnosti jsou nejoblíbenější benefit v České republice, mezi které patří poukázky na jídlo (stravenky) a příspěvek zaměstnavatele na pojištění zaměstnance. Náklady na další zaměstnanecké výhody jsou v poměru k osobním nákladům 9,16 % (O25). Míra této hodnoty ukazuje, jak moc daná společnost využívá další finanční benefity. V našem případě budou 4 pracovníci z celkového počtu 8 zaměstnanců pracovat na dálku. Tito zaměstnanci budou pracovat 4 dny na dálku.



### 5.1. Produktivita zaměstnanců

Zvyšování produktivity je velmi často zmiňováno, coby hlavní výhoda zavádění práce na dálku. Limity měření produktivity jsme již popsali v předchozí části textu. Jako nejvhodnější měření se ukazuje meziroční komparace obchodních výsledků. Ovšem tato data zde nejsou k dispozici, můžeme pouze vycházet z deklarovaných výzkumů, například v Lister (2010) je zvýšení produktivity o 27 %. Uváděny jsou ovšem případy se zvýšením produktivity až na 35 %. Střízlivě tedy můžeme zvolit zvýšení produktivity na maximální hladině 35 %. V našem modelovém případě můžeme zvolit 10 %.

Kód	Popis proměnných	Vzorec
TI47	Zvýšení produktivity o % u pracovníků pracujících na dálku	Libovolná proměnná
TO48	Produktivita pracovníků pracujících na dálku (TW)	$= (1+TI47) * O30 * O34$
O49	Produktivita pracovníků pracujících z kanceláří	$= O30 * O36$

TO49	Očekávatelné výnosy	= TO48 + O49
TO46	Rozdíl ve výnosech / předpokládaná produktivita	= I26 + TO49

Výsledky při zvýšení produktivity o 14 % budou vypadat následovně. Finanční zhodnocení produktivity ukazuje na zvýšení výnosů o 382 536,00 Kč. Výsledek je vypočítán rozdílem ve výnosech mezi původními výnosy a zvýšenými výnosy.

Zvýšené výnosy (proměnná TO49) jsou vypočteny součtem dvou hodnot = TO48 + O49,

Kód	Popis proměnných	vzorec
TI47	Zvýšení produktivity o % u pracovníků pracujících na dálku	14 %
TO48	Produktivita pracovníků pracujících na dálku (TW)	3 114 936,00 Kč
O49	Produktivita pracovníků pracujících z kanceláří	4 098 600,00 Kč
TO49	Očekávatelné výnosy	7 213 536,00 Kč
TO46	Rozdíl ve výnosech / předpokládaná produktivita	382 536,00 Kč

Proměnná O49 ukazuje na aktuální produktivitu pracovníků. Tedy průměrný výnos 1 den / 1 pracovník, který je vynásoben celkovým počtem dní pracovaných ve firmě zaměstnanci, kteří nebudou pracovat na dálku. Druhá hodnota (TO48) ukazuje zvýšení aktuální produkce zaměstnance o zvolených 14 % u pracovníků, kteří pracují na dálku, v celkovém počtu dní, ve kterém budou pracovat na dálku. Míra zvýšené produktivity je v navrženém modelu libovolná. Doporučuji pracovat raději s nižšími hodnotami, tedy zvýšení produktivity lze reálně očekávat v hranici 5 až 14 %.

## 4.1. Fluktuace zaměstnanců

Náklady za fluktuaci a nábor jsou jedním z častých argumentů příznivců práce na dálku. Výše nákladů ovlivňuje především náročnost samotného pracovního místa a způsob nábory, je totiž výrazný rozdíl, zda je prováděn interními zdroji, nebo je nábor zaměstnanců přenechán odborným společnostem, které se nábořem a vyhledáváním zaměstnanců živí. V předchozí části jsme mohli zaznamenat tvrzení, že díky práci na dálku se zjednoduší nábor zaměstnanců, poněvadž největší limit, který u exkluzivních pracovních pozic máme, je jejich lokální nedostupnost. Práce na dálku, tento problém snižuje. Jisté zvýšení náročnosti při výběru zaměstnance, který má pracovat na dálku, je jeho osobní profil a jeho soft-skills, který ukazuje především na schopnost pracovat na dálku, plnit úkoly v čas, správný time management. Můžeme ovšem předpokládat, že tyto podmínky nezvyšují cenu nábory, ale délku nábory samotného. Proto tato rizika a požadavky nejsou započteny do následujícího modelu. Cena za fluktuaci zaměstnanců je výrazně determinována cenou nábory, jeho nákladům vložené do vzdělání zaměstnanců a celkové adaptaci zaměstnance.

Náklady na fluktuaci jsou v literatuře velmi často zmiňovány pouze v obecné rovině, např. se můžeme setkat s informací, že se náklady zaměstnavatelů na jednoho fluktuanta pohybují mezi 25 % až 150 % ročního příjmu jednoho zaměstnance. Vzhledem k vysokému rozptylu těchto dvou hodnot je v tomto modelu vytvořen vlastní model, který počítá jednotlivé náklady, které přímo souvisí s fluktuací zaměstnanců. Jedná se především o náklady za nábor O61, náklady na odstupné, náklady spojené s adaptací a pracovníka a plat pracovníka v prvních 30 pracovních dnech, kdy se od zaměstnance neočekává 100% plnění produkce (čas je věnován především na proškolení a adaptaci).

Výpočet nákladů za fluktuaci zaměstnanců

Kód	Popis proměnných	Vzorec
I50	Počet externě přijatých zaměstnanců	Libovolná proměnná
O51	Míra externího nábory	$= I50 / O53$
I52	Náklady na nábor z externích zdrojů celkem	$= I50 * O53$
I53	Průměrná cena za nábor z externích zdrojů na pracovníka	$= I50 * I53$
I54	Náklady na nábor z interních zdrojů celkem	Libovolná proměnná
O55	Míra za nábor z interních zdrojů	$I58 / I11$
O56	Míra nábory celkem	$O57 / I11$
O57	Počet nových pracovníků během roku	$I50 + I58$
I58	Počet interně přijatých zaměstnanců	Libovolná proměnná

159	Náklady na interní vzdělávání v rámci adaptačního procesu (osoba)	Libovolná proměnná
O60	Náklady na interní vzdělávání v rámci adaptačního procesu	$O60 * I59$
O61	Celkové náklady za nábor zaměstnanců	$I52 + I54 + O60$
I62	Počet nedobrovolné fluktuace	Libovolná proměnná
I63	Počet dobrovolné fluktuace celkem	Libovolná proměnná
O64	Fluktuace celkem	$= I62 + I63$
O65	Míra dobrovolné fluktuace celkem	$= I63 / I11$
O66	Míra fluktuace celkem	$= O64 / I11$
O67	Náklady na odstupné	$= I62 * O15 * 3$
O69	Míra nákladů za fluktuaci na jednoho zaměstnance	$= (O61/O57 * O64) + (O69/O64) + (O15 * 1,5) / O16$
I73	Předpokládaná hodnota snížené fluktuace	Libovolná proměnná
O74	Celkové náklady na fluktuaci	$= O69 * O16 * O64$
TO74	Celkové náklady na fluktuaci	$= O74/O65 * TO75$
O71	Přepočtené snížení fluktuace (A)	$= TO44 * I73$
TO44	Míra zapojení práce na dálku v organizaci	
TO75	Výsledná % hodnota snížené fluktuace zaměstnanců (B)	$= O66 * (1 - O71)$

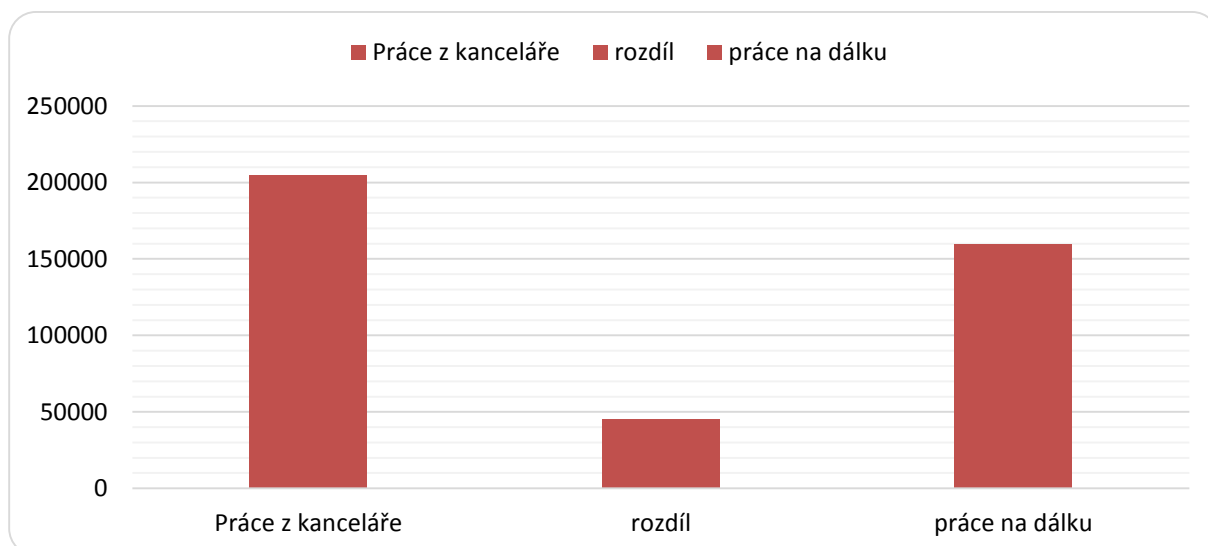
Pokud se podíváme detailně na náklady spojené s fluktuací a náborem zaměstnanců v následujícím modelu, zjistíme, že v případě naší modelové společnosti náklady na fluktuaci jednoho zaměstnance před prací na dálku činily 359 491 Kč. Do této proměnné jsou započítané náklady na odstupné O67, náklady za nábor O61, počet zaměstnanců, kterých se fluktuace týká, měsíční superhrubá mzda a celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance, z těchto proměnných pomocí vzorce „ $= (O61/O57 * O64) + (O69/O64) + (O15 * 1,5) / O16$ “ jsme spočítali, že míra fluktuace je 51,28 %. Tedy náklady na jednoho fluktuanta činí vůči průměrným ročním nákladům na zaměstnance 51,28 %. Celkové náklady na celou společnost je pak vypočtena dle vzorce  $= O69 * O16 * O64$ . Dle autorů některých studií<sup>2</sup>, ve kterých se věnovali možnému snížení fluktuace, se může fluktuace snížit v průměru o 30 % až 55 %. Vždy ovšem záleží na míře zapojení zaměstnanců na práci na dálku a aktuální míře fluktuace. Z toho důvodu pracujeme s klíčovou proměnnou mírou zapojení pracovníků na dálku a aktuální fluktuací zaměstnanců. Bylo by vhodné pracovat s průměrnou meziroční fluktuací, která je přesnější, nicméně v modelu jsme zvolili informaci za jeden rok. V naší testované organizaci je fluktuace v současné době na 12,5 % což jsme vypočítali dle následujícího vzorce  $= O64 / I11$ . Míra zapojení pracovníků na dálku je 40 %, byť je do práce na dálku zapojena polovina zaměstnanců 4 z 8, dle přepočtu hodin, je míra zapojení nižší, tedy 40 %. Předpokládané snížení fluktuace například o 50 % díky nízké míře zapojení zaměstnanců do práce na dálku, sníží



fluktuační ne o 50 %, ale o 22 % (= TO44 \* I73). Fluktuace se pak z 12,5 % sníží na 9,75 %, což v konečném důsledku predikuje snížení nákladů o 45 032 Kč.

	Práce z kanceláře	Práce na dálku
Fluktuace celkem	1	1
Míra fluktuace celkem	12,50%	
Míra nákladů za fluktuaci na jednoho zaměstnance	51,28%	
Celkové náklady na fluktuaci	204 694,75 Kč	159 661,91 Kč
přepočtené snížení fluktuace	22 %	
Míra zapojení do práce na dálku	40 %	
Výsledná % hodnota snížené fluktuace zaměstnanců (B)		9,75
Předpokládaná hodnota snížené fluktuace o	55 %	

Měření pozitivního vlivu práce na dálku je opět nejlepší dlouhodobě měřit u konkrétních společností, které zavedly práci na dálku. Míra fluktuace se zcela jistě mění na základě firemní kultury, typu zaměstnání, jeho náročnosti. Nelze tedy deklarovaný model aplikovat na všechny organizace uniformně. Nicméně variabilita proměnné I73 a zohlednění míry zapojení práce na dálku nám poměrně přesně určuje, jak velké bude snížení fluktuace.



## 4.2. Náklady na krátkodobé absence

Stejně jako v předchozím bloku, kdy jsme testovali model práce, i nyní budeme zohledňovat míru zapojení organizace do práce na dálku. Náklady na absenci jsou pravděpodobně nejrozporuplnějším blokem, který je zařazen do modelu. Krátkodobé absence se totiž zaměstnancům neproplácí, tedy na straně zaměstnavatele nevzniká žádná finanční újma. Nicméně absencí zaměstnanců vzniká zaměstnavateli újma na prodloužení realizace zakázky a dochází k celkovému zpoždění. Absence je možné chápat jako krátkodobé manko zaměstnanců, které je v krátké době doplněno. Otázkou tedy zůstává, jaká hypotetická škoda vzniká zaměstnavateli?

Klíčové jsou v tomto bloku především proměnné I81, která říká kolik hodin celkem bylo absentováno. Důležitá proměnná je O83, která je vypočtena dle násobku průměrné hodinové mzdy a celkovým počtem absentovaných hodin. Proměnná O82 nám říká, jaká je míra absence, je vypočtena z celkových absentovaných hodin I81 a celkových alokovaných hodin k odpracování na celou organizaci.

Kód	Popis proměnných	vzorec
I80	Celkový počet absencí za (1 rok)	Libovolná proměnná
I81	Celkový počet hodin absencí za (1 rok)	Libovolná proměnná
O82	Míra absence v %	= I81 / O5
TO83	Náklady na absence po zavedení práce na dálku	= O83/O84*TO85
O83	Náklady na absence	= I81 * O7
O84	Snížení absencí	= TO44 * O87
TO85	Výsledná % hodnota snížené absence zaměstnanců	= O82*(1-O84)
TO44	Míra zapojení práce na dálku v organizaci	
TI87	Předpokládaná hodnota snížení absencí	Libovolná proměnná

Libovolná proměnná TI87 určuje, jak velké očekáváme snížení absence. Opět je to hodnota, která koriguje nepřesnosti na straně modelu a dává možnost k proměnlivosti. V našem testovaném případě máme výchozí situaci následující:

Kód	Popis proměnných	vzorec
I80	Celkový počet absencí za (1 rok)	30
I81	Celkový počet hodin absencí za (1 rok)	450 hodin
O82	Míra absence v %	= 3,23 %
TO83	Náklady na absence po zavedení práce na dálku	= 90 849,23 Kč
O83	Náklady na absence	= 103 237,76 Kč
O84	Snížení absencí	= 12,00%
TO85	Výsledná % hodnota snížené absence zaměstnanců	= 2,84%
TO44	Míra zapojení práce na dálku v organizaci	= 40 %
TI87	Předpokládaná hodnota snížení absencí	= 30 %

V modelovém příkladu předpokládáme, že snížení absencí by mohlo být 30 %. Díky proměnné TO44 došlo ke korekci hodnoty proměnné na 12 % u celé organizace. Předchozí proměnná O82 ukazovala míru absence 3,23 %. Výsledná hodnota předpokládané míry absence 2,84 % pak ukazuje, že očekávané náklady na krátkodobou absenci sníží o 12 388 Kč.

### 4.3. Náklady na nemocenskou

Krátkodobá nemocnost zaměstnanců do 3 dnů zaměstnavatele nestojí žádnou finanční částku, kterou bychom mohli zahrnout do analýzy. Ke ztrátě dochází především ve zpomalení realizace produkce společnosti, zvýšení aktivity u ostatních zaměstnanců, vyšší pravděpodobnost míry přesčas. Z tohoto důvodu budou počítány nárokové i nenárokové nemocenské společně. Důležitou proměnnou je míra nemocnosti celkem O92, dále celkový počet nemocenských hodin O97 a dále průměrná mzda na jednu hodinu.

Kód	Popis proměnných	Vzorec
O90	Míra nárokové části nemocenské	= I93 / O10
O91	Míra nenárokové části nemocenské	= I95 / O10
O92	Míra nemocnosti celkem	= (I93 + I95) / O10
I93	Celkový počet nemocenských dní nárokových zaměstnancem	Libovolná proměnná
O94	Celkový počet nemocenských hodin nárokových zaměstnancem za rok	= I93 * I32
I95	Celkový počet nemocenských dní nenárokových zaměstnancem za rok	Libovolná proměnná
O96	Celkový počet nemocenských hodin nenárokových zaměstnancem za rok	= I95 * I32
O97	Celkové počet nemocenských hodin	= O94 + O96
O98	Náklady na nemocenskou a ztráty za nemoc	= D96 + O10

TO98	Náklady na nemocenskou a ztráty za nemoc	= O98/O92*TO100
O99	Snížení nemocnosti o (%)	= TO101 * TO102
TO100	Výsledná % hodnota snížené nemocnosti zaměstnanců	= O92 * (1-O99)
TI102	Předpokládaná hodnota snížené nemocnosti	= libovolná proměnná

V modelu je opět prostor pro variabilitu proměnných, které určují předpokládané snížení nemocnosti zaměstnanců (TI102). V našem modelovém případě očekáváme snížení nemocnosti o 35 %. Aktuální počet dní nárokových zaměstnancem je 88, což představuje 7,97 %. Nenárokových dnů nemocenské, tedy do 3 dnů, je celkem 60 dní., což představuje 3,23 % míry nenárokové nemocnosti. Pokud se podíváme podrobně na danou společnost, vidíme, že míra nárokové nemocenské (tedy dlouhodobé nemocnosti zaměstnanců) je 7,97 %. Z výše uvedeného je patrné, že v případě předpokládaného snížení nemocnosti zaměstnanců o 30 % dojde k reálnému snížení ze 7,97 % na 6,86 %.

Kód	Popis proměnných	vzorec
O90	Míra nárokové části nemocenské	4,74 %
O91	Míra nenárokové části nemocenské	3,23 %
O92	Míra nemocnosti celkem	7,97 %
I93	Celkový počet nemocenských dní nárokových zaměstnancem	88 dní
O94	Celkový počet nemocenských hodin nárokových zaměstnancem za rok	660 hodin
I95	Celkový počet nemocenských dní nenárokových zaměstnancem za rok	60 dní
O96	Celkový počet nemocenských hodin nenárokových zaměstnancem za rok	450 hodin
O97	Celkové počet nemocenských hodin	1110 hodin
O98	Náklady na nemocenskou a ztráty za nemoc	254 653,14 Kč
TO98	Náklady na nemocenskou a ztráty za nemoc	219 001,70 Kč
O99	Snížení nemocnosti o (%)	14 %
TO100	Výsledná % hodnota snížené nemocnosti zaměstnanců	6,86 %
TO44	Míra zapojení práce na dálku v organizaci	40 %
TI102	Předpokládaná hodnota snížené nemocnosti	30 %

Výsledné náklady na nemocnost zaměstnanců klesnou z 254 653 Kč na 219 001 Kč. Opět zde dochází k vlivu proměnné TO44 míra zapojení práce na dálku v organizaci, která koriguje příliš ambiciózní očekávání při zavádění práce na dálku.

V další části analýzy se zaměříme na výpočet nákladů na pracovní místo. Tento výpočet zohledňuje všechny relevantní náklady, které jsou nejčastěji zmiňovány coby nejdůležitější

položky při redukci nákladů na pracovní místo v souvislosti se zaváděním práce na dálku. Vybrané položky, které jsou zařazeny do analýzy, byly vybrány s ohledem na možnost zobecnění, vyhnuli jsme se příliš podrobným a detailním informacím, které by rozšiřovaly možnosti do příliš jemných detailů. Do modelu tedy nebyly zahrnuty položky, které jsou příliš specifické a poukazují spíše proměnlivost každodenní reality v podniku.

K danému modelu a analýze přínosů pracovního místa je nutné podotknout, že náklady na pracovní místo se liší s umístěním podniku, způsobem řízení (Kacmarczyk, 2004). Do modelu tak byly zahrnuty ty informace, které se týkají většiny organizací, a proměnlivost jednotlivých položek je možné v tomto modelu zachytit. Náklady na pracovní místo byly rozšířeny především o servis a služby spojené s náklady na IT management. Dodatečnými náklady na práci na dálku pak mohou být činnosti spojené s teambuildingovými aktivitami či častějšími školeními, které mohou být zaměstnanci požadovány především z důvodu minimalizování pocitu přílišné izolace.

## 4.4. Náklady zaměstnavatele práce na dálku

### 4.4.1. nájemné

Velmi citelnou položkou v provozních nákladech společností se objevují náklady za kanceláře. Průměrná cena se pak liší od umístění kanceláře v dané lokalitě. Standardně se objevuje dělení centrum města, užší centrum města, širší centrum města. Například průměrná cena kanceláře v centru hlavního města se pohybuje od 9,8 € (kategorie C) do 19,7 € (kategorie A), v krajských a okresních městech je cena o poznání nižší. Standardně se ceny pohybují od 3 € do 10 €. Největší poptávka po kancelářských prostorách je pak do 200 m<sup>2</sup>.

V modelu sledující náklady za pronájem kanceláří jsou nejdůležitějšími proměnnými velikost kanceláře v metrech čtverečních, počet pronajatých místností a potencionálně počet pronajímaných místností po zavedení práce na dálku. Proměnná TO115 je pak vypočítána na základě aktuálního výměry současné kanceláře, míry využívání práce na dálku. Nepředpokládáme, že v případě 100% zavedení práce na dálku by společnost absolutně zrušila kanceláře jako takové, proto je v daném vzorci zachována podmínka, že v případě 100% použití práce na dálku bude pronajímáno minimálně 10 m<sup>2</sup>.

Kód	Popis proměnných	vzorec
I110	Velikost kanceláře v metrech čtverečních	Libovolná proměnná
I111	Počet pronajatých místností	Libovolná proměnná
TO110	Počet společných prostor a dalších prostor, které nelze zrušit	Libovolná proměnná
O112	Cena za m <sup>2</sup> (ročně)	Libovolná proměnná
P113	Jednací místnost	podmínka
O114	Počet pronajatých místností (po zavedení teleworkingu)	Libovolná proměnná
TO115	Počet m <sup>2</sup> po zavedení teleworkingu	= TO110+(I110 - (I110/I11*I38))
O116	Cena celkem za pronájem	= O112 *I110
TO116	Cena celkem za pronájem po zavedení teleworkingu	= O112 * TO115

V našem případě pracujeme s tržným nájemným 2450 Kč ročně za 1 m<sup>2</sup>. Společnost má aktuálně pronajato 120 m<sup>2</sup> po zavedení práce na dálku se pak pronajatý prostor může zredukovat téměř na polovinu. Vzhledem k tomu, že nelze zrušit 10 m<sup>2</sup>, je konečná velikost kanceláří po zavedení práce na dálku 70 m<sup>2</sup>, namísto očekávatelných 60 m<sup>2</sup>. Požadavky na pracovní prostor se různí, v některých situacích, například v menších začínajících společnostech je možné využívat coworkingová centra. Limity těchto prostor začínají s rozrůstajícími požadavky jednotlivých zaměstnanců a velikostí dané firmy.

V našem modelu se objevuje zajímavý fakt při zavádění práce na dálku. Ukazuje se, že práce na dálku je vhodnější zavádět plně na celý pracovní týden. Nezamýšlený důsledek nedostatečně přijaté práce na dálku je vytváření dvou pracovních prostorů a zdvojení nákladů, které společnost chtěla redukovat. Taková situace může nastat v momentě, kdy si vedení nebo jednatel z přílišné obavy, jak bude vypadat taková práce na dálku, vymíní, že všichni zaměstnanci budou jeden nebo dva dny v týdnu, například ve středu na pracovišti. V tomto momentě si společnost eliminuje možnost vytváření úspor a stejně tak ze strany zaměstnanců bude minimalizována možnost plánovat si vhodněji pracovní týden. Možností je pak přebudování pracovního prostoru do sdíleného prostoru přímo pro pracovníky, kteří budou momentálně pracovat ve firmě, ať už z důvodů porad, setkání konzultací.

Kód	Popis proměnných	vzorec
I110	Velikost kanceláře v metrech čtverečních	120
I111	Počet pronajatých místností	4
TO110	Počet společných prostor a dalších prostor, které nelze zrušit	10
O112	Cena za m <sup>2</sup> (ročně)	2450 Kč
P113	Jednací místnost	podmínka
O114	Počet pronajatých místností (po zavedení teleworkingu)	2
TO115	Počet m <sup>2</sup> po zavedení teleworkingu	70
O116	Cena celkem za pronájem	249 000 Kč
TO116	Cena celkem za pronájem po zavedení teleworkingu	171 500,00 Kč

## 4.5. Náklady na elektrickou energii

V předkládaném modelu jsme detailně rozebrali všechny elektrické spotřebiče, které daná společnost nejčastěji používá. V předložené tabulce, jsou rozepsána všechna elektrická zařízení, například stolní počítač, notebook, monitory atd. Do seznamu byly zahrnuty ty položky, které využívají pro práci především zaměstnanci. Do modelu jsme se pokusili zohlednit i zařízení, které je zaměstnanci běžně používáno, jako je rychlovarná konvice, mikrovlnná trouba či kávovar. V těchto případech jsme počítali, že zařízení jsou používány jednu hodinu denně. Je možné navrhnout korekci, kdy budeme předpokládat, že jeden zaměstnanec bude používat dané zařízení maximálně 10 minut, z čehož bychom na základě počtu zaměstnanců odvodili skutečnou délku provozu. Vzhledem k minimálním rozdílům jsme počítali s jednodušším vzorcem.



Klíčové proměnné jsou cena za KWh ( $I_{117}$ ), počet zařízení ( $N_i$ ), počet pracovních dní, délka pracovní doby a spotřeba zařízení. Proměnné, které do modelu nevstupují, jsou náklady na servis a údržbu zařízení, služby spojené s dodávkou elektrické energie. Zohlednili jsme ovšem počet dní kdy je používána klimatizace, respektive počet dní TO141.

kód	Popis položek	Počet kusů (N)	Watty	Vzorce spotřeby energie v případě provoz v případě práce z kanceláře	Vzorce spotřeby energie v případě provozu práce na dálku
TO130	O130 Stolní počítač	(N <sub>1</sub> )	120 (W <sub>1</sub> )	= N <sub>1</sub> *(W <sub>1</sub> *I <sub>32</sub> *O <sub>9</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (W <sub>1</sub> *O <sub>36</sub> *I <sub>32</sub> *I <sub>117</sub> )/1000
TO131	O131 Notebook	(N <sub>2</sub> )	35 (W <sub>2</sub> )	= N <sub>2</sub> *(W <sub>2</sub> *I <sub>32</sub> *O <sub>9</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (W <sub>2</sub> *O <sub>36</sub> *I <sub>32</sub> *I <sub>117</sub> )/1000
TO132	O132 LCD Monitor	(N <sub>3</sub> )	32 (W <sub>3</sub> )	= N <sub>3</sub> *(W <sub>3</sub> *I <sub>32</sub> *O <sub>9</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (W <sub>3</sub> *O <sub>36</sub> *I <sub>32</sub> *I <sub>117</sub> )/1000
TO133	O133 Světlo	(N <sub>4</sub> )	12 (W <sub>4</sub> )	= N <sub>4</sub> *(W <sub>4</sub> *I <sub>32</sub> *O <sub>9</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (W <sub>4</sub> *O <sub>36</sub> *I <sub>32</sub> *I <sub>117</sub> )/1000
TO134	O134 Klimatizace	(N <sub>5</sub> )	750 (W <sub>5</sub> )	= N <sub>5</sub> *(W <sub>5</sub> *I <sub>32</sub> *TO141)/1000*I <sub>117</sub>	= (O134 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO135	O135 Laserová tiskárna	(N <sub>6</sub> )	540 (W <sub>6</sub> )	= N <sub>6</sub> *(W <sub>6</sub> *I <sub>32</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O135 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO136	O136 Reprodukory	(N <sub>7</sub> )	12 (W <sub>7</sub> )	= N <sub>7</sub> *(W <sub>7</sub> *I <sub>32</sub> *O <sub>9</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O136 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO137	O137 Mikrovlnná trouba	(N <sub>8</sub> )	252 (W <sub>8</sub> )	= N <sub>8</sub> *(W <sub>8</sub> *I <sub>32</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O137 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO138	O138 Kávovar	(N <sub>9</sub> )	90 (W <sub>9</sub> )	= N <sub>9</sub> *(W <sub>9</sub> *I <sub>32</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O138 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO139	O139 Rychlovarná konvice	(N <sub>10</sub> )	130 (W <sub>10</sub> )	= N <sub>10</sub> *(W <sub>10</sub> *I <sub>32</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O139 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO140	O140 Nabíječky (do telefonů)	(N <sub>11</sub> )	2 (W <sub>11</sub> )	= N <sub>11</sub> *(W <sub>11</sub> *I <sub>32</sub> )/1000*I <sub>117</sub>	= (O140 / I <sub>11</sub> ) * (I <sub>11</sub> -I <sub>38</sub> )
TO141	Počet dnů, kdy je zapnutá klimatizace			Libovolná proměnná	
I117	Cena za jeden KWh			Libovolná proměnná	
O143	O143 Celková cena			=SUMA(O130:O140)	=SUMA(O130:O140)
	O144 Rozdíl mezi fakturovanou částkou dodavatelem energie a vypočtenou spotřebou			=P119 - O143	

Důležitou kontrolní proměnnou je O144, která ukazuje na rozdíl mezi fakturovanou částkou dodavatelem energie vypočtenou částkou na základě tohoto vzorce. Jednak proměnná O144 ukazuje na míru chyby a zároveň na další spotřebu energie, která souvisí s provozem společnosti, nikoliv však s náklady elektrické energie na pracovní místo zaměstnance. Jako vhodný příklad je možné uvést společnosti, které mají vlastní datové servery a zařízení, které je náročné na spotřebovanou energii.

V našem modelu je vypočtená spotřeba elektrické v celkové výši 20 953 Kč. Fakturovaná částka je 29 430 Kč, rozdíl tedy činí 8046 Kč. Rozdíl ukazuje, že náklady na výkon pracovního místa tvoří většinu fakturované částky, a zároveň ukazuje na minimální částku, kterou zavedením

práce na dálku nesnížíme. V případě zavedení práce na dálku 4 dnů v týdnu u poloviny, tedy 4 zaměstnanců, klesne spotřeba elektrické energie na 11833 Kč, což ukazuje na výraznou finanční úsporu.

## 4.6. Náklady na teplo

Náklady na teplo je možné vypočítat v zásadě dvěma způsoby, oba tyto způsoby jsou do analýzy zahrnutý. V prvním případě počítáme s možností, kdy společnost vlastní nemovitost nebo si pronajímá celou nemovitost a teplo si vyrábí. V souboru je celkem 14 možností, u kterých je předdefinovaná průměrná roční cena (T). V modelu a přiloženém souboru je možné cenu měnit. Nutností je vybrat konkrétní způsob. Nelze vybrat dvě možnosti, v takovém případě by se hodnoty sčítaly.

kód	Položky	Průměrná roční cena	
TI150	hnědé uhlí	(T <sub>1</sub> )	(T <sub>1</sub> /I110)*TO115
TI151	automatický kotel na uhlí	(T <sub>2</sub> )	(T <sub>2</sub> /I110)*TO115
TI152	pohořivací kotel na koks s AKU nádrží	(T <sub>3</sub> )	(T <sub>3</sub> /I110)*TO115
TI153	zplynovací kotel na dřevo	(T <sub>4</sub> )	(T <sub>4</sub> /I110)*TO115
TI154	speciální kotel na peletky	(T <sub>5</sub> )	(T <sub>5</sub> /I110)*TO115
TI155	kotel na štěpku	(T <sub>6</sub> )	(T <sub>6</sub> /I110)*TO115
TI156	speciální kotel na rostlinné pelety	(T <sub>7</sub> )	(T <sub>7</sub> /I110)*TO115
TI157	automatický kotel univerzální	(T <sub>8</sub> )	(T <sub>8</sub> /I110)*TO115
TI158	kondenzační kotel zemní plyn	(T <sub>9</sub> )	(T <sub>9</sub> /I110)*TO115
TI159	kondenzační kotel propan	(T <sub>10</sub> )	(T <sub>10</sub> /I110)*TO115
TI160	kotel olejovým hořákem	(T <sub>11</sub> )	(T <sub>11</sub> /I110)*TO115
TI161	teplovodní akumulací nádrže	(T <sub>12</sub> )	(T <sub>12</sub> /I110)*TO115
TI162	elektřina přímotop	(T <sub>13</sub> )	(T <sub>13</sub> /I110)*TO115
TI163	tepelné čerpadlo	(T <sub>14</sub> )	(T <sub>14</sub> /I110)*TO115
TI164	Celkové náklady na vytápění vlastním teplem		SUMA (TI150:TI164)

V případě, kdy vybereme například možnost kondenzační kotel na zemní plyn – výsledná cena v případě práce na dálku se vypočte dle vzorce  $(T_8/I110)*TO115$ . Proměnná I110 uvádí počet metrů, které jsou aktuálně vytápěny, proměnná TO115 pak uvádí celkový počet m<sup>2</sup> po zavedení práce na dálku. V našem případě se jedná o pokles nákladů z 8672 Kč na 5058 Kč. Celková úspora by tak činila 3613 Kč.

V situaci, a týká se to většiny organizací, kdy je teplo dodáváno teplárenskou společností, se výpočet ceny zásadně mění.

kód	Položky	vzorec
I170	Průměrná spotřeba v GJ na m <sup>2</sup>	Libovolná proměnná
I171	Počet m <sup>2</sup> / které jsou vytápěny	= I110
I172	Cena za GJ	Libovolná proměnná
I173	Hodina vytápění	= O174/(356*24)
O174	Celkové náklady na vytápění roční	= I172 * I171 * I170
TO174	Celkové náklady na vytápění roční (na dálku)	= O115 * I172 * I170

Klíčová je zde proměnná I170, která je variabilní a udává průměrnou spotřebu GJ na metr čtvereční. Hodnoty se zpravidla v moderních budovách pohybují v rozmezí 0,18 až 0,40. Za extrémně vysoké koeficienty spotřeby tepla jsou považovány koeficienty překračující 0,7 GJ na m<sup>2</sup>. Proměnná TO115 ukazuje aktuální počet metrů čtverečních, které budou vytápěny po zavedení práce na dálku a proměnná to I172 cena za GJ, která je závislá na konkrétním dodavateli.

V našem případě je průměrná spotřeba GJ na metr čtvereční 0,25. Před zavedením práce na dálku bylo vytápěno 12 metrů a za cenu 587 Kč činily celkové náklady 17610 Kč. V situaci, kdy se změní plocha, která je vytápěna, sníží se náklady na vytápění o 7337,50 Kč.

kód	Položky	Vzorec
I170	Průměrná spotřeba v GJ na (M2)	0,25
I171	Počet m <sup>2</sup> / které jsou vytápěny	120
TO115	Počet m <sup>2</sup> / které jsou vytápěny po zavedení práce na dálku	70
I172	Cena za GJ	587 Kč
I173	Hodina vytápění	2,01 Kč
O174	Celkové náklady na vytápění roční	17 610 Kč
TO174	Celkové náklady na vytápění roční (na dálku)	10 272 Kč

### 5.1.1. Spotřeba vody

Spotřeba vody vstupuje jako jedna z posledních položek, které se pozitivně projevují na snižování provozních nákladů společností na jedno pracovní místo. Vstupní proměnná je celková spotřeba vody za jednotlivé činnosti. Toaleta, mytí, vaření, kávovar.

Kód	Položky	Průměrná spotřeba litrů na osobu (L)	Průměrná spotřeba litrů na osobu ročně (LR)	V případě práce z kanceláře vzorec	V případě práce na dálku vzorec
TI120	I120 Kávovar	(L <sub>1</sub> )	= (L <sub>1</sub> )*O10	= (L <sub>1</sub> )*O10 * TI125	= (O36*L <sub>1</sub> )/1000* TI125
TI121	I121 Vaření	(L <sub>2</sub> )	= (L <sub>2</sub> )*O10	= (L <sub>2</sub> )*O10 * TI125	= (O36*L <sub>2</sub> )/1000* TI125
TI122	I122 Toaleta, mytí	(L <sub>3</sub> )	= (L <sub>3</sub> )*O10	= (L <sub>3</sub> )*O10 * TI125	= (O36*L <sub>3</sub> )/1000* TI125
TO123	O123 Spotřeba vody denní			= (L <sub>1</sub> +L <sub>2</sub> +L <sub>3</sub> )	= (L <sub>1</sub> +L <sub>2</sub> +L <sub>3</sub> )
TI125	I125 Cena vody za 1 m <sup>3</sup>			Libovolná proměnná	
TO126	IO26 Celková cena za vodu			= TI120+TI121+TI122	= TI120+TI121+TI122

Výpočet průměrné roční spotřeby v případě práce z kanceláře jsme provedli pomocí vzorce = (L<sub>1</sub>)\*O10 \* TI125. V případě přechodu práce na dálku počítáme, kolik dní bude pracováno z kanceláře, proto pracujeme s proměnnou O36. Průměrná spotřeba vody je podle pražských vodovodů a kanalizací 111 litrů. Člověk v práci tráví minimálně 1/3 pracovního dne. V našem modelu počítáme se spotřebou vody v práci celkem 34 litrů. Spotřeba před zavedením práce na dálku, a tím i celková úhrada za vodu činí 4894,74 Kč, zatímco po zavedení práce na dálku je celková cena za vodu 2937 Kč.

Kód	Položky	Průměrná spotřeba litrů na osobu (L)	V případě práce z kanceláře vzorec	V případě práce na dálku vzorec
TI120	I120 Kávovar	0,25	36 Kč	21 Kč
TI121	I121 Vaření	4	572 Kč	343 Kč
TI122	I122 Toaleta, mytí	30	4287 Kč	2572 Kč
TO123	O123 Spotřeba vody denní	34,2		
TI125	I125 Cena vody za 1 m <sup>3</sup>		77 Kč	77 Kč
TO126	IO26 Celková cena za vodu		4 894,74 Kč	2 937 Kč

## 4.7. Ostatní služby, náklady na IT management

Při přechodu části zaměstnanců na práci na dálku se část provozních nákladů přenesou na zaměstnance. Nové náklady ovšem mohou vzniknout s nutností lépe řídit a organizovat čas. Posledních 21 položek, které se promítají do výhodnosti či nevýhodnosti práce na dálku jsou

především nákladové položky v oblasti technického, softwarového a hardwarového vybavení pracovníků.

Položky, které vstupují provozních nákladů společnosti stejnou měrou, jsou platby za internet, platby za pevnou linku, nebo náklady na IT management. Lze předpokládat, že platby spojené s údržbou firemní sítě a správou počítačů přímo v organizaci klesnou. Naopak nákladové položky, které se zavedením práce na dálku zatíží rozpočet, jsou aplikace, které jsou koupeny nebo vyvíjeny z důvodu přechodu práce na dálku. Tyto aplikace v konečném důvodu zvyšují organizaci práce. Pokud ne, je chyba v samotných aplikacích nebo v uživateli, které aplikace bojkotují z důvodu nefunkčnosti nebo obecně neochotě. Aplikace na řízení jsou velmi důležité. Za klíčové je možné považovat rozhodnutí managementu, zda zvládne organizaci řídit na dálku stejným způsobem jako před zavedením práce na dálku. Nutnosti a důvody, které byly v předchozí teoretické části citovány lze shrnout do základních slov: kontrola – důvěra – komunikace – viditelnost. IT management by tyto oblasti měl řešit a přizpůsobovat se požadavkům jak zaměstnanců, tak firemní kultuře, která zásadně ovlivňuje míru důvěry a kontroly.



## 4.8. Další dodatečné náklady

kód	kód	Položky	V případě práce z kanceláře vzorec	V případě práce na dálku vzorec
	I180	Internet měsíční platba	Libovolná proměnná	
TO181	O181	Internet roční platba	= I180 * 12	= O181
	I182	Platby za pevnou linku (měsíční)	Libovolná proměnná	
TO183	O183	Platby za pevnou linku (roční)	= I182 * 12	= O183
	I184	Platby za IT služby spojené a údržbu sítě (měsíční)	Libovolná proměnná	
TO185	O185	Platby za IT služby spojené a údržbu sítě (roční)	= I184 * 12	= O185 / I11 * I38
	I186	Náklady na IT management (měsíční)	Libovolná proměnná	
TI187	O187	Náklady na IT management (roční)	= I186 * 12	= O187
	I188	Vývoj vlastní aplikace na správu týmu na dálku	(Null) <sup>3</sup>	Libovolná proměnná
	I191	Cena jednoho notebooku		Libovolná proměnná
TO191		Cena za notebooky celkem		= I38 * I191
	I192	Pronájem Google Apps		= I11 * 108 Kč <sup>4</sup> * 12
	I193	Office 365		= I11 * 259 Kč <sup>5</sup> * 12
	I194	Basecamp		= 259 Kč <sup>6</sup> * 12
	I195	Další jednorázové technické či it opatření (roční)		Libovolná proměnná

Mezi další náklady také patří nákup notebooků či využívání aplikací třetích stran, jako je Google Apps, Office 365 či BaseCamp. Aplikace, třetích stran mají výhodu v dostupnosti, v technické vybavenosti, aktuálnosti a neustálé inovaci. Nevýhoda těch aplikací spočívá méně v ochraně dat, více

<sup>3</sup> Vývoj vlastního systému se vztahuje pouze na situaci kdy je zaváděna IT management pro správu virtuálních týmů, nebo pracovníků, pracujících na dálku. Tato položka je volitelná není povinná. Celkově však může výrazně upravit kvalitu a celkové fungování pracovního týmu, sledování výkonu a další proměnné, které jsou klíčové při managementu.

<sup>4</sup> Cena za jednoho uživatele.

<sup>5</sup> Cena za jednoho uživatele.

<sup>6</sup> Cena za jednoho uživatele.

pak uniformovanosti aplikací či přílišné komplexnosti. V případě, kdy se organizace rozhodne vytvořit vlastní aplikaci na správu a komunikaci, je nutné počítat s vyšší pořizovací cenou, ale přesnější správě činností a tím i vyšší produktivitě.

## 5. Shrnutí - celkové zhodnocení modelu

V našem modelovém případě je možné říci, že celková úspora je ve výši 248 825 Kč. Proměnné, které vstupují do konečného výpočtu nákladů TO200 a O200, jsou uvedeny v následující tabulce. Před zavedením práce na dálku jsou náklady společnosti 933 600 Kč, po zavedení práce na dálku jsou náklady 684 775 Kč. Rozdíl před a po v tomto modelu činí 248 825 Kč. Dalším kladným aspektem je zvýšení produktivity organizace, která je vypočtena v celkové výši 382 536 Kč.

Kód	Kód	Popis proměnných	vzorec
TO200			= TO126 + TO196 + TO174 + TI64 + TO143 + TO116 + TO103 + TO98 + TO83 + TO74
	O200		= O126 + O196 + O174 + I64 + O143 + O116 + O103 + O98 + O83 + O74
TO126	O126	Celková cena za vodu	
TO196	O196	Ostatní služby (it management, správa)	
TO174	O174	Celkové náklady dodávané teplo	
TI64	O164	Celkové náklady na vytápění vlastním teplem	
TO143	O143	Celková částka za elektrickou energii	
TO116	O116	Celková cena za nájemné	
TO103	O103	Příspěvky zaměstnancům spojené s dojížděním	
TO98	O98	Celkové náklady na nemocenskou	
TO83	O83	Celkové náklady na absence	
TO74	O74	Celkové náklady na fluktuaci	
TO201		Celkové úspory společnosti	= O200 – TO200
TO202		Celkový zisk společnosti při zavedení TW	= TO201 + TO46
TO203		Míra % úspory	= O200 / TO200
TO204		Míra % přínosů	= TO202 / I28
O42		Náklady na jedno pracovní místo bez mezd	= O200 / I11
TO42		Náklady na jedno pracovní místo bez mezd po zavedení práce na dálku	= TO200 / I11
TO44		Míra práce na dálku v organizaci	= O34 / O9
O45		Míra práce v organizaci	= 100 % – TO44
TO46		Vypočtené zvýšení produktivity	= TO49 – I26

Míru efektivity je možné vyjádřit pomocí několika výpočtů a) TO203 ukazuje, že společnost dosáhla 26,65 % celkových úspor. Míra přínosů vyjadřuje, o kolik % se pravděpodobně zvýší zisk společnosti při zavedení práce na dálku.

Další kontrolní proměnnou, kterou je vhodné zařadit do benchmarkingu je náklad společnosti na jedno pracovní místo bez mezd před a po zavedení práce na dálku.

Předkládaný model jednoznačně nesděljuje, zda práce na dálku je, nebo není výhodná. Ano v konkrétním případě ukazuje na přínosy, které práce na dálku v ekonomické rovině přináší. Cílem analýzy bylo navrhnout model, který na základě vstupů a na definovaných případech, bude schopný posoudit výhodnost či nevýhodnost zavádění práce na dálku. Například v momentě, kdy se rozhodneme pro práci na dálku na 1 pracovní den s nákladem na IT management, je model možné dojít k závěru, že v takovém případě bude zavádění práce na dálku ztrátové a nepřinese ekonomické přínosy.

Kód	Kód	Popis proměnných	výsledek	výsledek
	O200	Náklady společnosti před zavedením práce na dálku	93 360 Kč	
TO200		Náklady společnosti po zavedení práce na dálku		68 4775 Kč
TO203		Míra % úspory		26,65 %
TO204		Míra % přínosů		42,54 %
O42		Náklady na jedno pracovní místo bez mezd	116 700 Kč	
TO42		Náklady na jedno pracovní místo bez mezd po zavedení práce na dálku		85 596 Kč
TO46		Vypočtené zvýšení produktivity		382 536 Kč

Další práce s tímto modelem se nabízí v několika bodech 1) především pro ty zaměstnavatele, kteří se rozhodnou implementovat práci na dálku do svých interních procesů, může být model prvním vodítkem při rozhodování a kontrole úspěšnosti zavádění práce na dálku. Výsledky daného modelu totiž mohou posoudit míru úspěšnosti při zavádění práce na dálku v organizacích. Zároveň model podrobně ukazuje náklady související s pracovním prostorem a pracovním místem, které se promítají do hospodářského výsledku organizací. 2) Na základě další práce s navrženým modelem, výsledků z ostatních organizací můžeme zpřesňovat model díky tvorbě přesnějších standardizovaných koeficientů pro vybrané oblasti a typy společností. To lze realizovat pomocí dalších sociologických šetření. Vhodným nástrojem takového sběru dat se jeví webový kalkulátor, který data sbírá a zároveň poskytuje zpětnou vazbu v podobě predikovaných úspor. 3) Předložená analýza také ukázala na klíčové indikátory, které je vhodné zařadit při další diskuzi nad zaváděním práce na dálku v obecné rovině v rámci celospolečenské prospěšnosti.

Podobnou konstrukci je možné použít při analýze přínosů a nákladů zaměstnanců (ta je součástí analýzy v programu excel). Další, neméně důležitým modelem je analýza celospolečenských přínosů. Obecně lze konstatovat, že každý model – o nic méně i tento – má své limity, které v konkrétních oblastech přiznává a upozorňuje na možné nepřesnosti, které jsou dány jeho obecným zaměřením.

V případě dalšího rozvoje daného modelu, je možné rozvíjet model směrem do veřejného sektoru. V době, kdy se vede diskuze nad snižováním nákladů veřejné správy, je práce na dálku a možnosti využití v tomto sektoru adekvátním příspěvkem.

## 6. 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](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.

## 7. Přílohy

### 7.1. přepisy

#### Rozhovor\_ředitel\_komunikační agentury 45 let\_BRNO

10. prosince 2014

13:30

*M: Budeme se bavit o práci na dálku, nejprve v obecné rovině. Znáte pojem práce na dálku. Co si vybavíte, když se řekne práce na dálku?*

*R: Aktuálně je to hodně moderní, vím, že jsou zde tlaky, aby se práce na dálku zaváděla. Je taková představa, že práce na dálku je pro zaměstnance i organizace výhodná.*

*M: Říkáte, že je představa, že práce na dálku je přínosná. Jste schopen říci v čem je práce přínosná?*

*R: Tak především tím, že zaměstnanec si může říci, že bude pracovat v určitou hodinu, tehdy a tehdy, ale že by, no moc tomu nevěřím, že jsou třeba produktivnější. Víím, jak tady je, musím je dokopat k tomu aby věci řešili rychle. Je to tady hodně volné, pak se zase zatne, a maká se, když je potřeba. Ale tím že by tady někteří nebyli, by se hodně věcí zkomplikovalo. U některých pozic ano, tam si to dokážu představit, třeba u pracovníků, kteří dělají na jedné části určité zakázky. Ale pracovníci, kteří se domlouvají z hodiny na hodinu, spíš z minuty na minutu, a neustále jsou na drátě s našimi externími spolupracovníky, tak tam si to nedokážu představit.*

*M: V obecné rovině, si dokážete představit práci na dálku ve vaší organizaci.*

*R: V obecné rovině si práci na dálku představit dovedu. Já tomu říkám spíš home-office, nějak mi to víc sedí, co si představuji, když člověk pracuje z domu, i když, když se řekne práce na dálku, tak je zde asi vize, že ten zaměstnanec pracuje vlastně odkudkoliv. Třeba známý, ten opravdu pracuje hen z ameriky, a dělá pro českou IT firmu. Tam jsou možnosti realizace práce na dálku rozhodně snadnější než třeba v klasické administrativě, která je napojena na nutnost intenzivně pracovat s kolegy.*

*Problém asi nastává tehdy, když se prolínají ty dva světy, virtuální, kdy pracujeme čistě s daty, informacemi, které jsou na pc, a pak s hmotnými statky, dokumenty, které mají nějakou fyzikou podobu. Třeba to máte, administrativu, která kontroluje data, která fyzicky leží někde na disku v Praze, a pak máte situaci, kdy kontrolujete data, která jsou v tištěné podobě, nejlépe v dokumentu, který nejlépe nesmí opustit, fyzicky úřad nebo nějakou adresu.*

*M: Vraťme se ale k té původní otázce, zda si dovedete představit práci na dálku ve vaší firmě, a posuňme to ještě trochu dál. Pokud si práci na dálku dokážete představit, co byste od takové práce na dálku očekával.*

*R: Víím, že jsme se bavili o úspoře, jako o možnosti. Já bych asi nehledal primárně úsporu, protože nájem co tu máme, není jako vůbec vysoký, ale asi, když bych takovou možnost zaváděl, a ona tady v jakési podobě existuje, tak jsem to nabízel spíše jako dobré gesto. Beru to asi jako jednu z výhod, ale nějak plánovitě, s kalkulem toho že za něco jako ušetřím tak to asi ne. Spíš to je o tom, že ti zaměstnanci vědí, že můžou, když potřebují, práci dokončit, nebo celou dělat doma.*

*M: Z jakého důvodu je pro vás, klíčové aby práce byla vykonávána v práci a nikoliv doma?*



R: Já taky pracuji doma, vím co to je, a vím, co všechno jsem v té době schopný zpracovat. Ale pracovníci spolu musí komunikovat. Musí si vidět do očí, a jak se říká, musí si vidět do talíře. Co dělají, jak dělají. A zkušenost, získaná tady, teď a hned, je v práci asi to co firmu posouvá dál. Ale klíčové to pro mě není, to ne, jen práci v této podobě víc věřím, líp se s ní identifikuji, vidím ten průběh, vím a vidím, jak co funguje.

M: Pokud tedy zavádíte, nebo byste byl schopný zavést práci na dálku, tak ještě jednou, proč, kde jsou ty skutečné důvody?

R: Jak jsem říkal, to je přece jasné, prostě aby ten zaměstnanec měl možnost pracovat a třeba si vyřídit ty normální věci. To je asi to největší proč. Ta důležitost, je právě na tom, že vím, že když pracovník bude pracovat doma, tak že nebude ležet u televize, a dívat se na Sama doma, ale že bude na drátě, a bude k dispozici. A prostě tu práci dokončí.

## 2. Obchodní společnost\_Velké Pavlovice

12. prosince 2014

19:00

*M: Budeme se bavit o práci na dálku, nejprve v obecné rovině. Znáte pojem práce na dálku. Co si vybavíte, když se řekne práce na dálku?*

My nemáme fyzicky nikoho jako účetní. Ale lidi, kteří jsou fyzicky tady, jsou tak, je to taková ekonomka - nákupčí a logistiku. Chystá data pro účetnictví. Asistentka - dělá to co se mi nechce. Všichni ostatní tady musí fyzicky být, nejde to nijak ošudit. Takže práce jako taková je v tomto směru určena především lokalitou - a když se podíváte na sklady, kolem toho všeho, a materiál, tak je fakt, že tady fyzicky být musíme. To prostě jinak nejde.

*M: Kdo by podle vás mohl vykonávat práci na dálku.*

Když si to vezmu kolem a kolem, tak jediný kdo připadá v úvahu, tak jsou to pracovníci na dpp, je to taková brigáda pro naši známou. Ona vlastně jen upravuje a opravuje texty na e-shopu. Dělá marketing. Ale je to především kontrola, tak aby tam chlapi neudělali chybu, že. No a to je vlastně jedna. A že bych po ní chtěl, aby tady byla tak to je blbost. Hypoteticky je možné abychom uklidili asistentu, která není úplně vždycky stoprocentní. Ale to je tím, že někdy na ni máme práce moc a jindy ne.

*M: A jak byste chtěl řešit asistentku?*

No už jsem se díval po virtuálních asistentkách, jako tady nepotřebuji, abych ji měl. Je fakt, když po ní chci něco koupit, nebo vyřídit na poště tak to je právě ten čas co chci ušetřit. Ale je spousta věcí, které musí také zařizovat na netu a po telefonu. A to je právě ono kdy bych virtuální asistentku využil.

*M: Je ještě někdo kdo by mohl pracovat na dálku, fyzicky by se na pracovišti nezdržoval a tím byste ušetřili?*

Pak už jenom já. Občas tu nejsem, asi dvakrát týdně, jsem jinde, a to nemá smysl. Ale ušetřil bych já, nebo vlastně firma, to ano. Protože to je jedna hodina cesty do práce, pak hodina z práce. Ale o redukci prostě nemůže být řeč jako nějakých prostor nebo tak. To v žádném případě nejde.

## 3. Vzdělávací agentura 27 let, office manažerka

13. prosince 2014

11:00

*M: Budeme se bavit o práci na dálku, nejprve v obecné rovině. Znáte pojem práce na dálku. Co si vybavíte, když se řekne práce na dálku?*

R: No nevím přesně co je nebo není práci na dálku, ale my teda, tady, spíš máme home-office.

M: To je správně, to sem patří, je to jedna z forem práce na dálku

R: Práci na dálku ne, my spíš využíváme home-office jako možnost pro zaměstnance. Práci na dálku jako termín ani nepoužíváme, přijde mi to hodně kostrbaté.

M: Umožňujete tedy práci na dálku lidem ve vaší organizaci?

R: Ano, máme možnost pracovat z domu, de-facto všichni mohou pracovat v režimu home-office kdykoliv uznají za vhodné. Nemáme to nijak limitované. Tak jsou tu situace, kdy je jasný, že lidi z firmy musí být v kanceláři. Máme tedy tréninkové místnosti, a pokud mám konzultant tady nějakou akci tak se tu musí ukázat. Nejde to jinak, on si to hele kontroluje. To je jakoby nutnost tu bejt.

M: Říkala jste, že všichni mohou využívat práce na dálku?

R: Ano, home-office, pro nás je to firemní benefit, nic, víc. Když je mi špatně, tak vím, že se nemusím stresovat chodit do práce, jsem doma o dvě hodiny dýl, a pak začnu něco dělat. A pracuji celý den, není to tak že bychom se home-office nějak všichni chtěli, hýčkali si jej, ale chápeme to jako jednu z možností.

M: Pokud vaši zaměstnanci využívají práci na dálku, kolik jich je fyzicky v průměru na firmě?

R: No to je těžký, ale jako, hele, je to asi 50 % těch zaměstnanců. Máme teda ještě jednoho zaměstnance, to je Slovenka, která má akvizice na Slovensku, a ta tady není vůbec, takže to je jako dobrý pro ni, že si dělá fakt z domu, odkudkoliv kde má internet a signál.

M: Proč lidi u vás v organizaci nevyužívají práci na dálku ve vyšší míře?

R: Ono to asi jde, ale pro nás je důležité se vidět, pak člověk ví co se děje, jak to probíhá, co všechno se kolem nás chystá. Asi to nejde pracovat jen z domu. Já nemůžu, já bych neměla řád, a kolegyně to mají to samé. Pracovat v pyžamu nechci, a většinou, když jsem doma tak v tom pyžamu pracuji.

M: Máte nějaký speciální program, software na komunikaci a řízení týmů?

R: To jako nějaký program jako na internetu nebo tak? No to vůbec, hele my nejvíc mailujeme a voláme. Když někdo něco napíše. Tak je nutnost odpovědět, když někdo nepíše dlouho, tak asi nepracuje. Je to taková ta neustálá diskuze po emailu. No a to je právě ta výhoda klasické práce v kanceláři, že se lidi prostě vidí, jak kdo co dělá. Je to taková ta skrytá, všemi lidmi akceptovatelná kontrola. Ale v momentě kdy se mám hlásit, nebo psát co dělám, kolikrát jsme poslala email, jak dlouho mi trval telefonát nebo ostatní otravné věci, tak to nikdy.

M: Čistě hypoteticky, byla by vaše organizace, kdyby část např. 10 z 30 zaměstnanců přešla na home-office, tzn., zaměstnanci by neměli kancelář, pracovní místo ve smyslu technického a fyzického zabezpečení? Byla by vaše organizace schopná omezit i vašich nákladů a požadavků na velikost kanceláří?

R: Jako, asi by to šlo, ale máme to tedy tak vymyšlené, že je to pracovní místo, které vyhovuje všem. Když se tu podíváte, tak je to tu hezky rozčleněný, a jsou tu věci, které sem patří. Třeba dvě tamhle ty kanceláře by asi šli, ale jak by se to pak řešilo, no kdybychom nebyl v této budově, tak aby to šlo, ale takto to máme docela jasně dané.

M: Jaké vy máte zkušenosti s prací na dálku?

R: No naše společnost má dobré, ale je to o tom, že si tady věříme. Jsme všichni tak nějak orientovaní na úkol na cíl. Nevím moc, jestli je to dáno partou lidí, nebo vedením. Asi mix obojího. Ale to že se tady fyzicky, všichni do 14 dnů vidíme, je hlavní, nevím, jak by to fungovalo, kdybychom byli všichni jen zelené kolečka v komunikačním chatu. To by asi vypadalo trochu hůř. Ale jo, pro část, třeba lidi co jen zpracovávají data, mají jasně danou práci svou povahou a fyzicky se nemusí vidět s nikým tak je to ok. Ale za mě a to jak to tu vidím je to ok, protože si tu lidi hodně věří.

## 4. call centrum Praha\_Karlín\_HR

16. prosince 2014

22:11

*M: Budeme se bavit o práci na dálku, nejprve v obecné rovině. Znáte pojem práce na dálku. Co si vybavíte, když se řekne práce na dálku?*

R: Tak to je pro nás právě aktuální téma. Jednak si vybavím tu naši diskuzi s manažerem call centra. Také si představím ty argumenty, které padají proč call centrum by nemělo dělat ze vzdálených telefonních stanic. Ale také jsou tu argumenty, proč by mělo. A to je například, úspora, možnost rozšiřování se bez nutnosti větších nájmů.

M: V teda zvažujete možnost práce na dálku. Proč?

R: No chceme to zkusit, minimálně jak to bude fungovat. Je to potenciál. Uvažujeme o změně místa, kde teď sídlíme na Karlíně, ale chceme nějaké více vyhovující prostory, které by seděli víc. A je to jednoduchý, ta představa je taková, že pokud to půjde, tak se chceme rozrůstat, a ti zaměstnanci, kteří jsou schopní, kterým věříme, které máme zaškolené a jsou to stabilní prvky našeho týmu, tak těm bychom rádi nabídli práci na dálku. Oni dojíždějí, a počítali jsme si, kdyby pracovali o hodinu víc, kterou jim zaplatíme, tak nám ročně přinesou další zisk.

M: Kde je tedy problém? Čeho se bojíte?

R: Největší problém, nebo spíš to na čem jsme se zasekli, je kontrola pracovníků. I když jim věříme, a je to nějaký zaběhnutý, tak se manažer call centra bojí, že nebude moci ty lidi kontrolovat. On je tu od začátku, je to pro něj určitá změna. Která by mu nemusel vyhovovat. Argumenty směřují právě k horší kontrole, práci s těmi pracovníky call centra.

M: Takže efekty vidíte dvojitě? Práci na dálku jako zvýšení produktivity, zvýšení kapacity call centra bez nutnosti dalších nákladů?

R: Ano.

M: Jak ty lidi budete kontrolovat?

R: No máme tady hodně aplikací vlastních, takže se bude muset doladit nějaká aplikace, která bude vyhovovat všem. Jak manažerovi, tak lidem z call centra.

M: Co pro vás, jako HR manažerku plyne za dodatečné úkoly při zavádění práce na dálku?

R: No jedná se spíš o to dlouhodobě sledovat lidi, kteří u nás pracují. Pracovat s nimi a v případě, že jsou fakt dobrý mít možnost jim nabídnout práci z domu. Jednak to budou muset sami vyžadovat a také to budou muset zvládnout. Protože ne všichni to prostě zvládnou. Jsou typy lidí, které motivuje prostě ten šrumec tady. Ale obava, že někdo doma zleniví, a nebude produktivní, tak jak je, tak ta tu prostě je.

## 5. Tajemník města\_10 až 20 tisíc obyvatel

17. prosince 2014

10:50

*M: Budeme se bavit o práci na dálku, nejprve v obecné rovině. Znáte pojem práce na dálku. Co si vybavíte, když se řekne práce na dálku?*

*R: Já jsem nad tím přemýšlel, když jste mi volal. A práce na dálku - jako home office - ano chápu, znám.*

*M: V obecné rovině, si dokážete představit práci na dálku ve vaší organizaci?*

*R: Ano v obecné rovině ano. Ale ne u všech zaměstnanců. Ti zaměstnanci musí splňovat určité kritéria a pravidla. Mimochodem, myslím si, že práce na dálku, by při zavádění na městském úřadě byla taková změna, která by se spíš setkala s odporem, že by přijetí této možnosti, nebylo zdaleka tak kladné, jako v soukromých organizacích.*

*T: U kterých zaměstnanců byste si byl schopný představit práci na dálku?*

*R: Jak jsem říkal, oni by museli splňovat určité pravidla, tzn., že by nesměli vykonávat žádnou fyzickou práci, která je závislá na předmětech a objektech tady na úřadě. Například archiv. Je to práce s informacemi, dokumenty, ale archiv těžko lze spravovat z jiného místa než z místa, kde archiv je. Dále, matrika to vůbec. Další úřední pozice - také nepřipadají v úvahu. Rozvoj města, ten tu musí být neustále k ruce starostovi, mě, nebo místostarostům, také nelze.*

*Pak jsou zde pozice, které fyzicky, nemusí být na úřadě, pracují v terénu a informace pak zpracovávají odkudkoliv (v současnosti na úřadě), ale tam si dokážu představit, že tito lidé by nemuseli mít kanceláře na městském úřadě. No a pak jsou tu pracovníci, kteří pracují čistě s informacemi, nejsou v kontaktu s ostatními úředníky, ani občany. A tam si myslím, že je možné uvažovat o práci na dálku.*

*Důvod proč bychom to zavedli, jako možnost, by ale byl čistě pozitivní přístup úřadu k zaměstnancům, který by tuto formu práce vyžadovali. Byla by to jen jedna možnost firemních benefitů. Ale jiný důvod, například provozní úspory by vlastně nic neřešili. Pokud bychom mohli dát ani ne 3 % zaměstnanců na home-office tedy neměli by vlastní místo, kancelář tak by úspora nebyla nikterak vysoká. Ale teď, ti lidé musí občas přijít, takže tu musí být nějaká zasedací místnost, nebo místnost, kde tito lidé v případě porad, mohou pracovat.*

*Jinak co se týče těch provozních výdajů, my teď redukuje, počet budov, ve kterých úřad je ze 4 na 2. A už si moc pak nedokážu představit, že bychom nějak řešili možnost snižování kanceláří. To už prostě nejde.*

*M: Vy osobně, jako tajemník, dokážete si představit fungovat tak že budete kontrolovat lidi, kteří pracují na dálku.*

*R: Ano, ale je to rozhodně snadnější úkol, u pracovních pozic, které jsou definované úkolem, například mzdová účetní, nebo redaktoři zpravodaje. Tak ti to musí udělat do určitého data, a jestli dělají jeden den 3 hodiny, a pak dva nebo tři dny v týdnu pracují 18, to už nerozlišuji. Mají úkol, a ten musí být splněn do určitého data.*

*Ideální je to u právníků, a opravdu těch, kteří pracují na konkrétním zadání. Ale musí opět nebyť v častém a vyžadovaném kontaktu s ostatními kolegy.*

*R: Ještě jedna věc, ono ve firmách vím, že lidi jednoduše zavádějí nové změny, ale úřad je o něco více rezistentní a pomalejší při jakékoliv změně. Například práce z open space je ve firmách běžné, tady je to nepředstavitelný problém, a pokud bychom to zavedli, tak se úřad nebude fungovat tak jak má. Úřad musí být vždycky o něco opatrnější*

## 7.2. Účetní uzávěrky

Z důvody ochrany obchodního tajemství a zachování anonymity, nebudou účetní uzávěrky přílohou daného dokumentu.

## 7.3. Datové soubory

- Formular\_analýza.xlsx
- Analýza\_přínosů\_zaměstnanci\_zaměstnavatele\_zamknuto.xlsx