

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Jitka Kubátová

Zaměstnanecká angažovanost ve vztahu k vybraným formám práce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2023

**Vedoucí práce:**

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala jednak svému vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Jan Gruber, Ph.D. za velkou ochotu a užitečné rady a také svému partnerovi Lubošovi a své rodině za velkou podporu během celého studia.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 26. dubna 2023

Jitka Kubátová

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se věnuje především pracovní angažovanosti a jejímu možnému vztahu s prací z domova, případně s hybridním pracovním režimem. Nejprve se v práci podrobněji věnuji pojmu pracovní angažovanost, popisují zde tři hlavní teoretická pojetí dle autorů Kahna, Maslachové a Leitnera a Schaufeliho s Bakkerem. Následně přibližují způsoby měření pracovní angažovanosti, dále její důsledky pro pracovní organizace i samotné pracovníky. Na závěr kapitoly popisují možnosti ovlivnění míry pracovní angažovanosti a vliv osobnostních faktorů. Poté se věnují práci z domova, opět jejímu teoretickému vymezení a vývoji v minulosti i současnému stavu. Dále je v práci přiblížena současná právní úprava práce z domova České republiky. Věnují pozornost také výhodám i nevýhodám, které práce z domova přináší samotným pracovníkům i jejich pracovním organizacím, zmiňují i odlišnosti vedení pracovníků z domova. Shrnují také dosavadní poznatky týkající se pracovní angažovanosti a práce z domova či specifika populace pracovníků v IT oblasti. Následuje empirické šetření, které mělo za cíl ověřit, zda se liší pracovní angažovanost u pracovníků, kteří mají odlišný pracovní režim (práce z kanceláře, práce z domova, hybridní režim). Kapitola obsahuje popis průběhu empirického šetření, použitý dotazník a výsledky statistických analýz. Diplomovou práci poté uzavírá kapitola věnovaná diskuzi, tedy zhodnocení výsledkům, jejich interpretaci a popisu limitů šetření.

### **Klíčová slova:**

Angažovanost zaměstnanců, práce z domova, hybridní pracovní režim, IT pracovníci, zaměstnanecké benefity

## **Abstract**

This diploma thesis is mainly devoted to employee engagement and its possible relationship with working from home, or with a hybrid work regime. First of all, in the thesis, I focus on the concept of employee engagement in more detail, here I describe the three main theoretical concepts according to the authors Kahn, Maslach and Leitner and Schaufeli and Bakker. Subsequently, I describe the methods of measuring employee engagement, as well as its consequences for work organizations and the workers themselves. At the end of the chapter, I describe the possibilities of influencing the level of employee engagement and the influence of personality factors on employee engagement. After that, I focus on telework, again on its theoretical definition and development. Furthermore, the current legal regulation of telework in the Czech Republic is brought closer in this work. I also pay attention to the advantages and disadvantages that telework brings to the workers themselves and their work organizations, I also mention the differences in the management of workers from home. I also summarize the findings regarding employee engagement and telework or the specifics of the population of workers in the IT field. Then an empirical investigation follows with aim to verify whether there is a difference in employee engagement among workers who have a different work regime (work from the office, work from home, hybrid mode). The chapter contains a description of the course of the empirical investigation, the questionnaire which was used and the results of statistical analyses. The diploma thesis is then closed by a chapter dedicated to the discussion, i.e. evaluation of the results, their interpretation and description of the limits of the investigation.

## **Keywords:**

Employee engagement, telework, hybrid work mode, IT workers, employee benefits

## OBSAH

<b>0</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>1</b>	<b>ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>1.1</b>	<b>JEDNOTLIVÁ POJETÍ A TEORIE ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ A JEJÍ CHARAKTERISTIKY .....</b>	<b>- 4 -</b>
1.1.1	<i>Kahnovo pojetí pracovní angažovanosti .....</i>	<i>- 4 -</i>
1.1.2	<i>Pracovní angažovanost jako opak k vyhoření .....</i>	<i>- 6 -</i>
1.1.3	<i>Přístupy k pracovní angažovanosti Schaufeliho a Bakkeru .....</i>	<i>- 7 -</i>
<b>1.2</b>	<b>MĚŘENÍ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>1.3</b>	<b>DŮSLEDKY ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1.4</b>	<b>MOŽNOSTI VLIVU ORGANIZACE NA ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ . -</b>	<b>12 -</b>
<b>1.5</b>	<b>OSOBNOSTNÍ FAKTORY S VLIVEM NA ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ. -</b>	<b>15</b>
-		
<b>2</b>	<b>PRÁCE Z DOMOVA.....</b>	<b>- 17 -</b>
2.1	CHARAKTERISTIKA PRÁCE Z DOMOVA.....	- 17 -
2.2	VÝVOJ PRÁCE Z DOMOVA .....	- 19 -
2.3	PRÁCE Z DOMOVA V SOUČASNOSTI .....	- 20 -
2.4	PRÁVNÍ ZAKOTVENÍ PRÁCE Z DOMOVA V ČR .....	- 21 -
2.5	PŘÍNOSY A RIZIKA PRÁCE Z DOMOVA PRO ORGANIZACI .....	- 22 -
2.6	PŘÍNOSY A RIZIKA PRÁCE Z DOMOVA PRO PRACOVNÍKA.....	- 25 -
2.7	VEDENÍ PRACOVNÍKŮ Z DOMOVA .....	- 26 -
<b>3</b>	<b>VZTAH PRÁCE Z DOMOVA A ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ -</b>	<b>28</b>
-		
<b>4</b>	<b>SPECIFIKA PRACOVNÍKŮ V IT OBLASTI .....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>5</b>	<b>EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>- 32 -</b>
5.1	CÍLE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	- 32 -
5.2	METODY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ .....	- 32 -
5.3	UWES-9 .....	- 35 -
5.4	VÝSLEDKY .....	- 38 -

<b>6</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>- 45 -</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>- 48 -</b>
<b>8</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ:.....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK PRO EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHA B DOPORUČENÉ NORMY PRO ŠKÁLU UWES–9 .....</b>	<b>- 66 -</b>
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHA C VÝSLEDKY LINEÁRNÍ REGRESE PRO JEDNOTLIVÉ DIMENZE PRACOVNÍ ANGAŽOVANOSTI.....</b>	<b>- 67 -</b>

## 0 Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat především pojmu pracovní angažovanosti, a to v kontextu nově více rozšířené práce z domova. Pracovní angažovanost (v angličtině nejčastěji jako employee engagement, v češtině využívám pojem pracovní angažovanost místo pojmu zaměstnanecká angažovanost, protože pokrývá širší pole pracovníků) je pojem, který se v oblasti personálního řízení začal více objevovat až v devadesátých letech minulého století, v dnešní době je poté vnímám jako velmi důležitý nástroj pro podporování výkonnosti zaměstnanců a pro dosahování strategických cílů pracovní organizací (Harter, Schmidt a Plowman, 2020, s. 32–34).

Cílem mé diplomové práce je tak podrobně popsat vztah mezi pracovní angažovaností a formou práce, konkrétně práce z kanceláře, práce z domova a hybridního režimu. Nejprve se ve své práci věnuji zmapování dosavadních poznatků a teoretických východisek, která se týkají pracovní angažovanosti a práci z domova, a poté zaměřím na popis průběhu, prezentaci výsledků a interpretaci vlastního empirického šetření na specifické populaci pracovníků v IT oboru.

V první kapitole práce se zaměřuji na pracovní angažovanost dle pojetí především autorů Williama Kahna, Wilmara Schaufeliho či Arnolda Bakker. Kromě nejdůležitějšími teoriemi a charakteristikami pracovní angažovanosti se dále zabývám i jejími přínosy pro organizaci a možnostmi, které má organizace pro zlepšení a upevnění pracovní angažovanosti svých zaměstnanců. Dále se také věnuji osobnostním faktorům, které mohou u míry pracovní angažovanosti hrát vliv a na závěr kapitoly pak více zpracovávám možnosti měření angažovanosti zaměstnanců.

Druhá kapitola práce poté přibližuje práci z domova, která je i kvůli důsledkům pandemie čím dál více rozšířená i na českém pracovním trhu. V kapitole popisují charakteristiky práce z domova, její přínosy a rizika jak pro organizaci, tak pro samotného pracovníka, dále se pak věnuji možným formám práce z domova, včetně hybridního režimu, kdy pracovník střídá práci z domova s prací z kanceláře. Závěr kapitoly poté mapuje vliv nedávné pandemie COVIDU-19 na práci z domova a její větší rozšíření.



Třetí kapitola následně pokrývá vztah mezi prací z domova a pracovní angažovaností, a to především s důrazem na nejnovější poznatky. Čtvrtá kapitola dále charakterizuje specifickou populaci pracovníků z IT sektoru, jako jsou její nejčastější atributy, čím se nejvýrazněji liší od populací jiných pracovníků pracujících hlavou a nejčastěji z kanceláře.

Vlastní empirické šetření je pak popsáno v páté kapitole. Empirické šetření má za cíl porovnat, zda se liší míra angažovanosti zaměstnanců v závislosti s jejich pracovním režimem (práce z kanceláře, práce z domova, hybridní režim). Šetření proběhlo v online formě u populace IT pracovníků za použití široce užívané škály pro měření pracovní angažovanosti UWES-9. Dále je v kapitole uvedené statistické vyhodnocení výsledků, které proběhlo za pomoci lineární regrese. Interpretaci výsledků a diskuzi limitům šetření se poté věnuje v poslední šesté kapitole práce.

## 1 Angažovanost pracovníků

Pracovní angažovanost se jako nový pojem začala objevovat až v devadesátých letech minulého století a za uplynulých cca třicet let je jí věnováno hodně pozornosti, a to jak na akademické půdě, tak při uplatnění v praxi přímo v pracovních organizacích, kdy se v rámci řízení lidských zdrojů pracovní organizace snaží především odborné poznatky, teorie i konkrétní nástroje převést do své praxe a podpořit tak míru pracovní angažovanosti. I přes své hojné využívání v praxi i v odborném výzkumu ale pojem pracovní angažovanost, podobně jako velká část dalších pojmů z oblasti humanitních věd, nemá všeobecně uznávanou jednotnou definici a pojetí (Harter, Schmidt a Plowman, 2012, s. 2–23; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105).

Jednu z možných definic, a zároveň i jednu z úplně prvních, už v devadesátých letech minulého století nastínil psycholog William Kahn, který pracovní angažovanost vnímal jako aktivní nasazení sama sebe jako člena pracovní organizace spolu se všemi dalšími členy v rámci své pracovní role. Pracovní angažovanost pro něj byla hlavně ochota investovat sama sebe do své práce, a to po fyzické, emocionální i kognitivní stránce (Kahn, 1990, s. 694). Další příklad definice lze uvést od jiných významných autorů z oblasti pracovní angažovanosti, od psychologů Wilmara Schaufeliho a Arnolda Bakker, kteří ji definují jako pozitivní, naplňující, v čase a v emocionální intenzitě relativně stabilní vztah k práci, který je definován určitou silou, oddaností a pohlcením (Schaufeli a Bakker, 2004, s. 294). Tito zmínění autoři spolu s dalšími, především s psychologem Michaellem Leiterem a Christinou Maslachovou (2008, s. 499), zároveň pracovali s pracovní angažovaností jako s protikladem k pracovnímu vyhoření.

Často se pojem pracovní angažovanosti také zaměňuje či spojuje s pojmem pracovní spokojenosti a s pojmem pracovní oddanosti, především při aplikování v praxi přímo u pracovních organizací. Z toho důvodu tyto pojmy zde stručně zmiňuji. I když jsou všechny tyto pojmy vzájemně provázané, nejsou synonymy a vysoká úroveň například pracovní angažovanosti neznamená automaticky i vysokou pracovní spokojenost, vztahy mezi těmito pojmy mohou být komplikované a jsou předmětem řady studií. Pracovní spokojenost je nejčastěji popisována jako prožívání příjemných a kladných emocí při vykonávání své pracovní činnosti, je také daná řadou různorodých faktorů, například samotnou náplní práce, pracovním prostředím a kulturou či interpersonálními vztahy na pracovišti. Pracovní

oddanost je obvykle pojmána jako míra snahy pracovníka zodpovědně plnit svoje pracovní úkoly a povinnosti nebo jako pociťovaná zodpovědnost a závazek pracovníka vůči cíli své pracovní činnosti či jako identifikace se svou pracovní organizací (Imperatori, 2017, s. 21; Bailey et al., 2017, s. 13–17).

### **1.1 Jednotlivá pojetí a teorie angažovanosti pracovníků a její charakteristiky**

Jak už jsem uvedla v úvodním textu výše, koncept pracovní angažovanosti má už více jak třicetiletou historii a je mu věnovaná značná pozornost, jak výzkumníky, tak pracovníky přímo v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak už bylo také zmíněno, stejně jako u spousty dalších pojmů z oblasti humanitních věd ani u pracovní angažovanosti není ustálené jedno univerzální pojetí, proto se v této kapitole budu postupně věnovat nejdůležitějším teoriím a koncepcím, které chápání a nakládání s pojmem pracovní angažovanost v posledních třiceti letech nejvíce formovaly a ovlivňovaly.

#### **1.1.1 Kahnovo pojetí pracovní angažovanosti**

Prvním autorem, který se oblasti pracovní angažovanosti začal systematicky věnovat, byl americký psycholog William A. Kahn. Jeho definici založenou na myšlence především investování sama sebe do své pracovní role jsem uvedla i výše. Kahn vnímá pracovní angažovanost jako propojení pracovníkova já s jeho pracovní rolí, pracovní angažovanost se dle jeho mínění projevuje jako fyzická angažovanost, kognitivní angažovanost a emocionální angažovanost. Jeho pojetí je teoreticky zakotvené především v Maslowově pyramidě potřeb, zde se v první řadě opírá o potřeby sebevyjádření, dále je zakotvené v Goffmanově teorii hraní rolí v rámci sociálních interakcí (Kahn, 1990, s. 700–705).

Kahn v rámci svého pojetí pracovní angažovanosti více rozpracoval především tři následující pojmy, které jsou pro dosažení pracovní angažovanosti klíčové a které lze dle něj využít i k měření pracovní angažovanosti. Konkrétně zpracoval otázku smysluplnosti vlastní práce, psychologického bezpečí na pracovišti a psychologické dostupnosti, které pracovní angažovanost umožňují (Kahn, 1990, s. 700–705). Kahnem předpokládanou propojenost všech těchto tří pojmů s pracovní angažovaností potvrdily i následné empirické výzkumy od jiných autorů, například od výzkumného týmu Maye, Gibsona a Hartera. (2004, s. 29–32).

Smysluplnost vykonávané práce Kahn charakterizoval jako vnímání užitečnosti své vlastní práce a vnímání vlastního přínosu pro svou pracovní organizaci. V tomto kontextu

smysluplnost vykonávané práce tvoří konkrétní rysy a charakteristiky pracovního úkolu, rysy a charakteristiky přiřazené pracovní role a interakce s ostatními členy pracovní organizace při vykonávání pracovní činnosti. Pracovní úkoly by měly být v tomto kontextu pro pracovníka určitou výzvou, měly by být dostatečně různorodé, měly by umožňovat kreativitu, nalezení vlastního řešení, ale zároveň by měly být i v možnostech pracovníka a mít pro pracovníka určitou míru stability a předvídatelnosti. Pracovní role v Kahnově přístupu obsahuje pracovní identitu a možnost ovlivňovat své pracovní okolí. Čím větší má pracovník vliv na své okolí, tím více to podporuje vnímání své pracovní role jako smysluplné. Vzájemná interakce s ostatními členy organizace při plnění pracovních úkolů je při pocíťování smysluplnosti také velmi důležitá. Pro její podporu je významná hlavně možnost spolupráce s kolegy na konkrétních úkolech, dále respekt a rovnocennost ve vzájemných vztazích, ať už jde o vztahy kolegiální nebo třeba klientské. Pro využití pracovní smysluplnosti v měření pracovní angažovanosti je důležité, že Kahn empiricky ověřil a potvrdil vztah mezi těmito dvěma pojmy (Kahn, 1990, s. 703–708).

Pocit psychologického bezpečí pro pracovníka tvoří především korektní a funkční vztahy mezi členy pracovní organizaci i s jedinci mimo ni, tedy vztahy v rámci pracovní skupiny, mezi skupinami či s klienty, dále hraje velkou roli konkrétní aplikovaný styl vedení v pracovní organizaci a organizační normy a politika, které jsou v této organizaci uplatňovány. Pro vysokou pracovní angažovanost jsou důležité vztahy založené především na důvěře, sounáležitosti a podpoře. Podstatné jsou vztahy, které podporují identifikaci s týmem/oddělením/organizací. V rámci skupin má na pracovní angažovanost velký vliv především vlastní vnímané postavení v hierarchii skupiny, dále se může projevat možná soutěživost, vliv autority ve skupině i mimo ni či utvářené aliance. Samozřejmě velký vliv má i způsob vedení nadřazeným, pocit bezpečí nezvyšuje autoritativní a direktivní styl vedení, ale naopak vedení lidí, které je podporující a založené na konsenzu (Kahn, 1990, s. 708–712).

Posledním ze tří zmiňovaných klíčových pojmů je dle Kahna psychologická dostupnost, kterou lze popsat jako osobní víru pracovníka, že má všechny předpoklady a prostředky, ať už osobní, nebo poskytnuté v pracovním prostředí, pro to, aby svou práci bez potíží zvládal vykonávat. Díky této víře pak může pracovník sám sebe více vložit do vykonávané práce. Psychologickou dostupnost ovlivňuje řada faktorů jak z pracovního, tak

i z osobního života pracovníka. Kahn empiricky ověřil, že dostatek psychologické dostupnosti nejvíce záleží na dostatku fyzické energie, dostatku emocionální energie, pocitu jistoty ohledně své práce a postavení a samozřejmě záleží i velkou měrou na dobře fungujícím a naplňujícím mimopracovním životě (Kahn, 1990, s. 712–716).

### 1.1.2 Pracovní angažovanost jako opak k vyhoření

Dalším teoretickým východiskem, které zde chci blíže popsat, je pojetí pracovní angažovanosti jako opaku k syndromu vyhoření. S tímto přístupem přišli především američtí psychologové Christina Maslachová a Michael Leiter. Toto pojetí je od předchozího odlišné hlavně kvůli sdružení pracovní angažovanosti spolu s pracovním vyhořením do jedné škály, kdy oba z pojmů tvoří jeden protipól.

Pracovní angažovanost zde autoři definují jako dlouhodobý kognitivní i afektivní stav, který se vyznačuje pozitivním směřováním a je charakteristický energičností, oddaností a pocitem pohlcením. S pracovní angažovaností se dle autorů pojí i dosahovaná vyšší pracovní výkonnost jednotlivých pracovníků. Energičnost se projevuje vysokou odolností během práce a ochotou investovat do své práce hodně své snahy a zdrojů. Oddanost je dána především pocíťovanou smysluplností své práce, jejím pozitivním vnímáním sebou samým i okolím a silnou identifikací se svou pracovní rolí. Pohlcení je poté definováno především silnou koncentrací na práci a dosažení tzv. stavu flow během práce (Maslach a Leiter, 1997, s. 102–128).

Pracovní vyhoření je definováno jako opak pracovní angažovanosti a je charakterizováno především citovým vyčerpáním, které je dané hlavně obtížemi v mezilidských vztazích mezi kolegy i s klienty či dodavateli. Dále je tvořeno pocitem odosobnění, tedy velmi slabou identifikací se svou pracovní rolí a jejím negativním přijímáním. Také je dáno nedostačujícím pocitem naplnění, kdy pracovníci nemají pocit smysluplnosti vlastní práce. Pracovní vyhoření má dle autorů souvislost především s dlouhodobými stresory, hlavně v oblasti vztahové, kterým pracovník musí čelit, a má za následek sníženou výkonnost pracovníků (Maslach a Leiter, 1997, s. 102–128).

Autoři poté v průběhu dalších let pracují s několika proměnnými, která mají vliv, jak na riziko vyhoření, tak na šanci na vyšší angažovanost pracovníků. Některými, a zároveň důležitými, z těchto proměnných jsou odměny, u kterých hraje roli hlavně jejich dlouho

trvající nedostatek, který může zvyšovat riziko vyhoření. Materiální odměny mají jen částečný vliv, důležité jsou především odměny emocionální, především pocit dostatečného ocenění ze strany nadřízených i kolegů. Důležité je zde i vnímání odměn jako spravedlivě přidělených a férových. Dále je důležitá i míra pracovních požadavků, pokud je jejich množství dlouhodobě překračující kapacity pracovníka, opět se zvyšuje riziko vyhoření. Pokud jsou ale pracovní požadavky přiměřenou výzvou, jsou v silách pracovníka a poskytují mu možnost učit se a posilovat své pravomoci, tak naopak tato míra požadavků může přispívat k vyšší pracovní angažovanosti. Velmi důležitá je také pracovní komunita, tedy veškerý souhrn sociálních vztahů na pracovišti a jejich kvalita. Pro pracovníky je také neméně důležitá férovost a rovnost v pracovních vztazích a v přístupu vedení (Maslach a Leitner, 2008, s. 495–510).

### 1.1.3 Přístupy k pracovní angažovanosti Schaufeliho a Bakker

Na závěr chci ještě zmínit pojetí pracovní angažovanosti nizozemských psychologů Wimlara Schaufeliho a Arnolda Bakker. A to z toho důvodu, že jsem pro tuto práci využila dotazníku UWES-9, který vytvořil Wilmar Schaufeli a podílel se na něm i Arnold Bakker právě na základě jejich přístupu k pracovní angažovanosti.

Schaufeli pracovní angažovanost vnímá jako samostatný pojem, který má sice vazby na pracovní vyhoření, ale ne tak silné a přímočaré, jako předpokládají autoři Maslachová a Leitner. Pracovní angažovanost Schaufeli pojímá sice jako opačný pojem k pracovnímu vyhoření, ale každý z těchto konceptů má dle něj jiný obsah a je třeba mít pro každý z nich vlastní měřicí nástroj. Pracovní angažovanost popisuje jako stabilní dlouhodobý afektivní a kognitivní stav bez zaměření na konkrétní jeden podnět, ale vůči své pracovní organizaci, pracovní roli i pracovním vztahům jako celku. Tento stav je charakterizovaný především třemi rysy, a to odhodláním, energičností a pohlcením. Odhodlání je dáno pracovníkovým prožíváním závazku své práce, identifikováním se s ní a prožíváním své práce jako hodnotné. Energičnost se projevuje velkou ochotou investovat do své práce své úsilí, čas i jiné zdroje. Dále odolností proti obtížím a velkou mírou energie. Pohlcení je poté charakterizováno prožíváním tzv. stavu flow, tedy plným ponořením se do své práce, prožívání pozitivních pocitů ze samotného vykonávání práce a ztráty pojmu o čase (Schaufeli et al., 2002, s. 74).

Psychologové Arnold Bakker a Evangelia Demerouti pak na toto pojetí navázali a postavili svůj přístup k pracovní angažovanosti také na nárocích, které pracovní role na pracovníka klade. Konkrétně sledují neustále se měnící pracovní podmínky, které ovlivňují prožívání pracovníka, a právě jejich zpracování pracovníkem ovlivňuje jeho výslednou pracovní angažovanost. V jejich přístupu jsou pracovní nároky veškeré podmínky, ať už fyzické, sociální nebo emocionální, které pro pracovníka představují určitou zátěž a jejich zvládnutí vyžaduje ať už fyzickou nebo psychickou námahu. Protikladem jsou pracovní zdroje, které pracovníkovi umožňují efektivně pracovní nároky zvládnout. Jsou to zdroje jak interní, tedy například osobnost pracovníka či jeho schopnosti a dovednosti, přes zdroje externí, které může zajišťovat pracovníkova organizace, sem patří zdroje poskytované samotnou organizací (mzda, firemní kultura, perspektiva v zaměstnání a další), přes organizaci práce (jasnost rolí a úkolů, dostatečné pravomoci a čas na jejich vykonání apod.) až po sociální zdroje (kvalitní a podporující vztahy na pracovišti atd.). Ve svém přístupu kladou i silný důraz na propojení pracovní angažovanosti a pracovního výkonu, který je dle nich od pracovní angažovanosti značně odvislý (Bakker a Demerouti, 2007, s. 313–316).

Oba tyto přístupy jsou mi z výše uvedených pojetí pracovní angažovanosti nejbližší. A to proto, že oproti Kahnovi doplňují svůj přístup validním a v praxi velmi dobře použitelným nástrojem přímo pro měření pracovní angažovanosti. Zároveň autoři Schaufeli, Bakker pojem pracovní angažovanosti jasněji operacionalizovali a vymezili, především skrze tři zmíněné složky, odhodlání, energičnost a pohlcení, které zároveň tvoří tři faktory u dotazníku UWES-9. Zároveň souhlasím s výtkou vůči pojetí pracovní angažovanosti jen jako opačného pólu pracovního vyhoření. Přístup Maslachové a Leitnera je ale bez sporu velmi cenný, hlavně pro popsání dynamiky pracovního vyhoření a jeho měření, především pak pro pomáhající profese, kterým hrozí riziko vyhoření nejčastěji. Nicméně také souhlasím s názorem, že nepřítomnost pocíťovaného pracovního vyhoření není automaticky vysoká pracovní angažovanost, ale za mě je pracovní angažovanost až možnou nadstavbou stavu, kdy pracovník netrpí vyhořením. Pracovní angažovanost tak je s pracovním vyhořením bezesporu spojená, nicméně také věřím, že jejich vztah je více komplexní a složitější.

## **1.2 Měření angažovanosti pracovníků**

V této části své práce chci popsat příklady čtyř nástrojů pro měření pracovní angažovanosti, které se v odborné literatuře vyskytují jako jedny z nejčastěji používaných. První tři nástroje pocházejí z akademického prostředí, poslední pak z personální praxe. První

z nich vytvořila Christina Maslachová, navazuje tak na její pojetí pracovní angažovanosti jako proti pólu pracovního vyhoření. Alternativním nástrojem v rámci stejného přístupu je pak Oldenburg Burnout Inventory. Třetím nástrojem je dotazník UWES pro samostatné měření pracovní angažovanosti od Wilmara Schaufeliho. Posledním popsáním nástrojem je dotazník analytické a poradenské firmy Gallup, který je hojně využíván přímo v pracovních organizacích.

Východiskem pro všechny níže uvedené způsoby měření se stal předpoklad, že pracovní angažovanost není trvalým osobnostním nebo dispozičním rysem jedince, ale je do velké míry podmíněna pracovními podmínkami, které na pracovníka působí. Vliv osobnosti se projevuje spíše v tendenci snáze se nechat pracovními podmínkami dovést k vysoké nebo nízké míře angažovanosti, což potvrzují i empirická zjištění (Ababneh a Macky, 2015, s. 9; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 124). Na základě tohoto předpokladu také probíhá časté šetření přímo v pracovních organizacích, ať už za využití nějakého existujícího nástroje nebo za sestavení nástroje vlastního. Společnost Deloitte tak uvádí, že téměř 80 % pracovních organizací někdy pracovní angažovanost měří a na základě výsledků pak přikračuje ke změně pracovních podmínek s cílem pracovní angažovanost co nejvíce podpořit (Deloitte, 2017, s. 55–56).

Výše zmíněná autorka Maslachová na základě svého pojetí pracovního vyhoření a pracovní angažovanosti jako spojené škály vypracovala i první dotazník pro měření pracovního vyhoření Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson a Leitner, 1996, s. 192–194). Dotazník je tvořen 22 položkami s Likertovou škálou a je rozdělen do tří faktorů pracovního vyhoření: vyčerpanost, cynický přístup a neefektivnost. Dotazník byl původně vytvořen především pro pomáhající profese, které jsou rizikem vyhoření ohrožené jako jedny z prvních. Autorka zároveň předpokládala jeho možnou interpretaci ve vztahu k pracovní angažovanosti, tedy že nízký výsledek neznamená jen malé riziko pracovního vyhoření, ale zároveň i vysokou míru pracovní angažovanosti. S tímto pojetím nesouhlasí Schaufeli, který, jak už bylo řečeno, nevidí spojitost mezi pracovním vyhořením a pracovní angažovaností jako takto přímočarou. Pracovní angažovanost vnímá jako více samostatný koncept, pro který je nutné vytvořit i samostatný měřicí nástroj. S tímto přístupem se ztotožňuji, a proto jsem i pro své empirické šetření zvolila dotazník UWES-9 vytvořený



právě Schaufelím přímo pro měření pracovní angažovanosti (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 706–710).

S pracovní angažovaností jako opakem k pracovnímu vyhoření pracuje ale i Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), který vytvořila německá psycholožka Margit Ebbinghausová na Oldenburgské univerzitě. Pracuje jen se dvěma faktory, s energičností pracovníka a vztahem pracovníka k jeho práci. Navíc oproti MBI pracuje i s pozitivně formulovanými tvrzeními. Také využívá Likertovu škálu, nicméně přetrvává spornost usuzování na jev pracovní angažovanosti jen z absence pracovního vyhoření (Demerouti et al., 2003, s. 14).

Dotazník Utrecht Work Engagement Scale, zkráceně UWES, vytvořil na začátku nového tisíciletí nizozemský psycholog Wilmar Schaufeli. Jde o první dotazník, který byl cíleně vytvořen pro měření pracovní angažovanosti a nepracuje přitom s pracovním vyhořením. Zároveň jde o jeden z nejpoužívanějších nástrojů pro měření pracovní angažovanosti v akademickém prostředí. Původní škála obsahovala 24 položek, v průběhu času byly ale představené i zkrácené verze se sedmnácti položkami a později i jen s devíti položkami. Dotazník opět využívá Likertovu škálu a je rozdělený do tří faktorů: odhodlání/ochota do své práce investovat, energičnost či verva k pracovnímu výkonu a zaujetí či pohlcení pracovní aktivitou. (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 706–710). Zde někteří autoři upozorňují na problematiku shodnosti některých položek s položkami v nástrojích na měření pracovní spokojenosti či pracovního vyhoření (Ababneh a Macky, 2015, s. 15). Jak už jsem zmiňovala, tento dotazník v jeho devíti položkové verzi jsem využila i pro tuto diplomovou práci, podrobněji se mu proto věnuji především v části práce popisující metodu.

Naopak mezi přímo v personální a firemní praxi hojně používané nástroje pro měření pracovní angažovanosti patří bezesporu Gallup Workplace Audit vytvořený americkou poradenskou a analytickou společností Gallup. Společnost Gallup přistupuje k pracovní angažovanost v obdobných intencích jako Schaufeli. Dotazník tvoří dvanáct položek také s Likertovou škálou, které zjišťují vnímání vlastní práce a pracovního prostředí samotnými pracovníky. Mezi výhody tohoto dotazníku patří především velmi dobrá externí validita a psychometrická robustnost, které jsou dané i tím, že dotazník byl administrován a následně

dle výstupů optimalizován na více než milionu pracovníků ve více než třiceti zemích. Jedním z důležitých výzkumných přínosů, které tento dotazník přinesl, je i potvrzení silného pozitivního vztahu mezi pracovní angažovaností a úrovní pracovního výkonu. Tento nástroj dnes využívá velké množství pracovních organizací napříč celým světem, kromě auditu stavu pracovní angažovanosti pracovníků napříč organizací poskytuje Gallup i poradenské služby, jak s výsledky dále pracovat (Harter, Schmidt a Plowman, 2012, s. 2–23). Některými autory je ale kritizována otázka konstruktivní validity, teda zda nástroj společnosti Gallup skutečně měří míru angažovanosti pracovníků nebo spíše míru uspořádání pracovního prostředí a nastavení pracovních podmínek k co největší podpoře pracovní angažovanosti (Ababneh a Macky, 2015, s. 13).

### **1.3 Důsledky angažovanosti pracovníků**

Vysoká pracovní angažovanost má poté řadu pozitivních dopadů, a to jak na samotné pracovníky, tak i na pracovní organizace, pro které pracují. Právě těmto pozitivním dopadům vysoké pracovní angažovanosti se v této části své diplomové práce budu věnovat.

Pro samotné pracovní organizace nese vysoká angažovanost jejich pracovníků řadu výhod. Jednou z výhod vyšší pracovní angažovanosti je i vyšší pracovní produktivita, kterou empiricky potvrdily, jak výše zmíněné výzkumy Bakker, tak i výsledky výzkumů společnosti Gallup (Bakker a Demerouti, 2007, s. 313–316, Attridge, 2009, s. 389). Tato poradenská společnost na základě svého mnohaletého měření pracovní angažovanosti a jejích důsledků napříč všemi kontinenty i typy společností prokázala, že vyšší angažovanost pracovníků sebou nese i jejich nižší fluktuaci, větší spokojenost interních i externích zákazníků s poskytovanými službami a větší ziskovost organizací, a to až o 21 % (Attridge, 2009, s. 389). Dále angažovaní pracovníci mohou vykazovat nižší míru nemocnosti a absencí, což opět znamená vyšší produktivnost pro pracovní organizace (Maslach a Leiter, 2008, s. 506–509)

Angažovaní pracovníci se také více dobrovolně zapojují do vnitřního života společnosti, proaktivněji navrhují vlastní řešení a nové nápady, ochotněji se například zapojují do zaučování, školení a podpoře ostatních spolupracovníků. Jsou také otevření o své pracovní organizaci pozitivně a aktivně referovat potenciálním novým zákazníkům nebo pracovníkům (Rich, Lepine a Craford, 2010, s. 628–629). Pro pracovní organizace je tedy důležité, se otázkou angažovanosti pracovníků zabývat, pravidelně ji pomocí reliabilních a

validních nástrojů měřit, vyhodnocovat a případně investovat finanční, lidské i další zdroje do úpravy pracovních podmínek, které mohou přispět k zvýšení pracovní angažovanosti.

V rovině individuální poté může vyšší pracovní angažovanost přispět k lepší duševní pohodě pracovníka, pocíťovaná smysluplnost vlastní práce a pocity naplnění vlastní prací mohou zlepšovat well – being pracovníka (Bailey et al., 2017, s. 13–17). Vysoká pracovní angažovanost, která je spojena i s dostatkem zdrojů pro vykonávání své pracovní činnosti může sloužit i jako prevence pracovního vyhoření (Schaufeli, 2008, s. 187–192).

Angažovaní pracovníci také prožívají silnější závazek ke své organizaci, tedy častěji pocíťují dlouhodobý kladný postoj, který bývá spojený s identifikací se svojí pracovní organizací a s jejím ceněním si, které se projevuje i zmiňovanou dobrovolnou angažovaností v životě organizace i pozitivním referováním (Bailey et al., 2017, s. 13–17). Zároveň prožívaná vysoká míra pracovní angažovanosti vede k zisku nových pracovních zkušeností, podporuje vzdělávání se a zvyšuje šance na kariérní postup. Angažovaní spolupracovníci jsou také více otevření a ochotní ve spolupráci a týmové práci, která pak probíhá lépe a pro pracovníky i příjemněji (Schaufeli a Salanova, 2011, s. 187–192).

#### **1.4 Možnosti vlivu organizace na angažovanost pracovníků**

Na míru angažovanosti pracovníka má samozřejmě vliv mnoho proměnných, ovlivňuje ji osobnost pracovníka, jeho aktuální soukromý život, aktuální klima a dění v celé společnosti a samozřejmě i řada vlivů ze strany pracovní organizace. Právě přes úpravu těchto faktorů se pracovní organizace může snažit zvýšit a stabilizovat pracovní angažovanost svých pracovníků. Díky tomu vznikla za posledních třicet let velká řada studií a výzkumů, která se snaží faktory s pozitivním i negativním vlivem na pracovní angažovanost zmapovat a popsat co nejpřesnější vztah s pracovní angažovaností a zároveň popsat i možnosti, jak tyto faktory ovlivňovat a měnit směrem k podpoře vyšší pracovní angažovanosti pracovníků (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105).

Prvním faktorem, který zde chci zmínit, a který má na pracovní angažovanost pracovníka velký vliv, je uplatňovaný styl leadershipu vůči pracovníkovi. Nadřazení a jejich postupování vůči pracovníkovi ovlivňují pracovní angažovanost z velké části, někdy až z té dominantní (Bakker, Albrecht a Leitner, 2011, s. 12–14). Zde je tedy velký prostor pro firmy, jak pozitivně ovlivnit pracovní angažovanost skrz dobrý výběr vedoucích pracovníků, jejich

systematické vzdělávání a jejich dlouhodobou podporu. Z osobnostních rysů leadera podporuje vysokou pracovní angažovanost především dostatek empatie, dobrá vnitřní integrita, vysoká sociální a emocionální inteligence, díky nimž je nadřízený pracovník dostatečně vnímavý vůči aktuálním potřebám svých podřízených a častěji je dokáže řídit způsobem založeným na společném konsenzu, zmocňování svých podřízených a podpoře jejich rozvoje a růstu (Bakker, Albrecht a Leitner, 2011, s. 14).

Z konkrétních stylů leadershipu pak s vysokou pracovní angažovaností koreluje především transformační leadership, který je do velké míry založený na podpoře vnitřní motivace pracovníka. Transformační leader skrz svou osobu, osobní příklad a skrz individuální přístup motivuje své podřízené k následování a hledá cesty ke zvýšení interní motivace svých podřízených (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105). Zároveň jim také poskytuje sociální podporu a oporu. Podporuje osvojování nových kompetencí pomocí zmocňování a rozvíjí pocit důvěry a bezpečí, který mohou být právě jednou z forem pracovních zdrojů, jež podporují vysokou angažovanost pracovníků (Dutu a Butucescu, 2019, s. 78–82).

Dalším důležitým faktorem je poté samotná pracovní role pracovníka. Prvním předpokladem pro vyšší pracovní angažovanost je jasnost role, pracovník by měl znát přesný obsah své pracovní role a měl by se cítit kompetentní pro její vykonávání (Bakker, Albrecht a Leitner, 2011, s. 12–15). Vyšší angažovanost se poté dále pojí hlavně s těmi typy pracovních rolí, kde má pracovník dostatečnou míru autonomie, tedy že může samostatně činit řadu rozhodnutí, především při volbě způsobů a postupů při vykonávání své práce. Zároveň je pro vysokou pracovní angažovanost podstatné, pokud v rámci své pracovní role může pracovník zapojovat kreativitu. Vysoké míře angažovanosti naopak nepomáhá pracovní role, která je značně stereotypní, případně taková, u které nejsou jasně vymezené role a kompetence (Kahn, 1990, s. 704; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 98–105).

Zároveň hraje velkou roli množství pracovních úkolů a zátěže, příliš vysoká zátěž a velké množství úkolů, které není možné v zadaném čase splnit, angažovanost zaměstnance snižují, stejně tak ale musí být pracovní úkoly pro pracovníka i přijatelnou výzvou. Pro vysokou angažovanost také pracovník potřebuje mít už výše zmiňovaný dostatek zdrojů, především mít v rámci pozice dostatečné kompetence a pravomoci (Schaufeli, 2017, s. 121).

Pozitivní vliv má také možnost pracovníka aktivně se zapojovat do rozhodovacího procesu v rámci samotné organizace a mít při své pracovní roli možnost kariérního růstu (Bakker, Albrecht a Leitner, 2011, s. 14).

Velmi důležité jsou samozřejmě i vztahy na pracovišti. Pro vysokou míru pracovní angažovanosti jsou důležité především dobré a korektní vztahy mezi kolegy a s nadřízeným. V těchto vztazích by se pracovník měl cítit především bezpečně, neměl by se bát v nich projevit a působit. Tyto vztahy by v ideálním případě měla doprovázet jasná, otevřená a konstantní komunikace (Kahn, 1990, s. 707–709; Jonsdottir a Christinson, 2020, s. 3–5). S tímto se pojí i nutnost kvalitní týmové práce, pro kterou je podstatné jasné rozdělení rolí v týmu či atmosféra vzájemné kooperace a sounáležitosti. Efektivní spolupráci napomáhá i vědomí nutnosti spolupráce pro dosažení kýžených výsledků, a hlavně objektivní i pocíťovaná spravedlivost při oceňování výsledků dle skutečných zásluh (Guzzo a Shea, 1992, s. 306–308).

Pro vysokou míru pracovní angažovanosti je také podstatná celková kultura či klima v pracovní organizaci. Organizační klima shrnuje pocíťovanou atmosféru v pracovní organizaci samotnými pracovníky, klima může pracovní angažovanost zvyšovat především v okamžiku, kdy je pracovníky vnímáno jako podporující, umožňující rozvoj a růst a je celkově vnímáno jako pozitivní (Schaufeli, 2016, s. 1066). Zároveň je důležitá i kultura na pracovišti, která shrnuje veškerá pravidla, normy, zvyklosti a politiky v rámci pracovní organizace, které se dotýkají všech jejích členů. S větší angažovaností souvisí především kultury více otevřené, kultury s konstantní komunikací a ve kterých je striktně dodržována rovnost a férovost (Bakker, Albrecht a Leitner, 2011, s. 14–17). Pro pracovní angažovanost je rovněž důležitá organizační kultura, která podporuje work life balance a respektuje dostatečný prostor pro kvalitní osobní život svých pracovníků, ideálně pokud je tato kultura podpořena i konkrétními opatřeními a benefity na podporu sladění osobního a rodinného života. Také kultura zaměřená na vzdělávání a kontinuální rozvoj svých pracovníků je ve větší míře spojená s vyšší angažovaností pracovníků (Žnidaršič a Bernik, 2021, s. 8–10; Kalliath a Brough 2008, s. 325).

Velký vliv má i organizační podpora, konkrétně dostatek zdrojů pro vykonávanou práci a zvládání pracovní zátěže. Organizační podpora je souhrn dostupných zdrojů pro

pracovníka poskytovaných organizací, dále je to souhrn možností se ve své pracovní pozici efektivně projevat a celek všech odměň a docenění, které se ze strany pracovní organizace pracovníkovi dostává. Pracovníky vnímaná dostatečná organizační podpora pak může přispívat ke zvyšování pracovní angažovanosti (Kinnunen, Feldt a Mäkikangas, 2008, s. 122).

### **1.5 Osobnostní faktory s vlivem na angažovanost pracovníků**

Otázka vlivu osobnosti na míru pracovní angažovanosti je už také řadu let předmětem velkého množství výzkumů a studií. První téma, které s otázkou osobnosti souvisí, je to, zda samotná pracovní angažovanost a její úroveň může být osobnostní rys. Myšlenku, že míra pracovní angažovanosti je relativně trvalý rys osobnosti zastává i Vilmar Schaufeli (2002, s. 85–89). Některé empirické poznatky mu daly za pravdu, konkrétně teorii, že část pracovní angažovanosti je trvalejší osobnostní struktura, potvrdila i výše několikrát citovaná meta studie (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 98–105). Za sebe nejvíce souhlasím s pojetím, že může být trvale daná tendence nebo obvyklý rozsah úrovně pracovní angažovanosti, jejíž konkrétní úroveň je pak dána kontribucí mnoha faktory na straně pracovníka i na straně organizace a celkové společnosti.

Druhé, ve výzkumech velmi frekventované téma, je otázka, které osobnostní charakteristiky nejčastěji korelují s vyšší mírou pracovní angažovanosti. I zde je velmi často zkoumána polarita osobnostních charakteristik dle osobnostního modelu Big Five. U Big Five modelu je nejčastější nalezená shoda mezi vysokou pracovní angažovaností a vysokými hodnotami na škále extroverze a škále svědomitosti a zároveň s nízkými hodnotami na škále neuroticismu (Inceoglu a Warr, 2011, s. 180–181; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Liao et al., 2013, s. 71–73). Zároveň výzkumy prokázaly i souvislost mezi vysokými hodnotami na škálách introverze a neuroticismu a nízkou hodnotou na škále svědomitosti s vyšším rizikem vzniku pracovního vyhoření, což by podporovalo koncept pracovní angažovanosti jako do jisté míry opaku pracovního vyhoření (Kim, Shin, a Swanger, 2009, s. 102–103).

Z dalších důležitých osobnostních charakteristik, které už nejsou ale zahrnuté v osobnostním modelu Big Five, může hrát roli self efficacy, optimistické ladění a odolnost stresu. (Xanthopoulou et al., 2009, s. 237–239). K vyšší pracovní angažovanosti může přispívat i soulad vnitřních hodnot pracovníka s organizačními hodnotami a cíli, tedy že

například pracovní organizace má podobné etické pojetí práce se zákazníky jako samotný pracovník apod. (Finegan, 2000, s. 150).

Na závěr této kapitoly je nutné podotknout, že je vždy velmi obtížné určit, které konkrétní rysy osobnosti mohou mít vliv na konkrétní chování jedince nebo jeho prožívání. Každá osobnost je individuální, osobnostní charakteristiky, emoční prožívání, životní zkušenosti, okolní stimuly a situace vždy tvoří zcela jedinečnou kombinaci, jejíž vliv na pracovní angažovanost nelze zcela předvídat. Dále někteří autoři poukazují i na metodologické nedostatky při zkoumání pracovní angažovanosti a rysů osobnosti, například přílišná homogenita vzorků a z ní vyplývající ohrožení externí validity je často se vyskytující problém řady výzkumů z této oblasti (Janssens et al., 2019, s. 34). Je tedy nutné s předpokladem osobnostních charakteristik jako s přímým determinanem pracovní angažovanosti nakládat opatrně a vždy vnímat celkový kontext a jedinečnost jak situací, tak samotných pracovníků.

## 2 Práce z domova

V této části své diplomové práce se blíže věnuji práci z domova, což je alternativní režim práce, kdy pracovník vykonává svou práci pro pracovní organizaci buď čistě z domova (případně z jiných lokací mimo prostory zaměstnavatele v případě práce na dálku) nebo v tzv. hybridním režimu, kdy část své pracovní doby tráví prací z domova (či jiných lokací) a zbylou část pracovní doby pracuje z prostor pracovní organizace. Frekvence práce z domova může být různorodá, může jít o trvalý, občasný či pravidelný stav. Velice často je také práce z domova doprovázena časovou flexibilitou, kdy si pracovník může zcela nebo zčásti samostatně rozvrhnout svou pracovní dobu. Práce z domova je v dnešní podobě zapříčiněna hlavně díky informačním technologiím, jejichž vývoj spolu s postupující globalizací ji především umožnil (Hills, Ferris a Martinson, 2003 s. 13–17; Gschwind a Vargas, 2019, s. 48–51).

### 2.1 Charakteristika práce z domova

Stejně jako u předchozího pojmu pracovní angažovanosti ani zde není jednotná definice či jednotné pojetí tohoto pracovního režimu. V angličtině je pro práci z domova nejčastěji používaný termín *remote work* či *teleworking*, v českém prostředí se ještě často využívá termín *home office*, který ale v anglické odborné literatuře není až tak hojně zastoupený. Pro účely této diplomové práce používám primárně termín práce z domova, protože jde o nejčastější lokaci (ačkoliv ne výhradní), ze které práce na dálku nejčastěji probíhá (Gschwind a Vargas, 2019, s. 36–37, Grossman, Korbel a München, 2021, s. 5–6). Jako jeden z prvních odborníků se prací z domova začal zabývat interdisciplinární výzkumník Jack Nilles, který přišel nejen jako první s označením *telework* či *telecommuting network*, ale i s jednou z prvních definic práce z domova. Práci z domova, v jeho případě spíše práci na dálku, definoval jako nahrazení kontaktního způsobu práce prací zprostředkovanou informačními technologiemi, které provází přesunutí práce za pracovníkem místo současného přesunování pracovníka za pracovní organizací. Pracovník svou práci nemusí vykonávat jen z domova, ale i například od klienta nebo z coworkingových center. Zároveň je ale práce z domova v podání Nillesem pravidelným jevem, kdy pracovník pracuje mimo pracoviště své pracovní organizace minimálně jeden den v týdnu (Nilles, 1975, s. 1142–1143). S prací z domova úzce souvisí i pojem hybridní pracovní režim nebo hybridní způsob práce, s tímto pojmem přišel jako první Halford, který jej definoval jako kombinaci práce z prostor pracovní organizace spolu s prací z domova,



později byl pojem rozšířen i o zahrnutí dalších pracovních prostor mimo prostory organizace a domova, například o veřejné prostory (Halford, 2005, s. 24–27; Hislop a Axtell, 2009, s. 71–73).

Pro bezproblémovou práci z domova, ať už jde o režim plný nebo hybridní, je nutné naplnění čtyř podmínek. Pracovníci musí mít dostupné veškeré technologie, které umožní bezproblémové vykonávání pracovní náplně v celém jejím obsahu a plnohodnotnou práci z domova musí umožňovat už samotná povaha pracovní pozice. Poté práci z domova musí být přizpůsobena organizace práce, tedy především musí být nastavena pravidla komunikace a spolupráce s nadřízeným, s ostatními členy týmu i ostatními členy pracovní organizace a musí být zajištěna podpora při výkonu práce. Dále je důležité individuální přizpůsobení se práci z domova pracovníkem, tedy především je nutná výrazná samostatnost pracovníka, jeho schopnost efektivně plánovat a řídit sám svůj pracovní výkon. Poslední podmínkou je pak zázemí, pracovník musí mít pro kvalitní výkon vyhovující prostředí, a to jak z hlediska například ergonomie, bezpečnosti práce, tak například nastavení fungování domácnosti (Baruch a Nicolson, 1997, s. 21–22).

Práci z domova nejčastěji vykonávají pracovníci působící typicky na pozicích s kreativní nebo intelektuální náplní práce, jejichž práce je úzce specializovaná a pro jejíž výkon stačí využívat běžně dostupné informační a komunikační technologie, typicky například pozice v IT oblastech (Aguilera et al., 2016, s. 7; Sostero et al., 2020, s. 38). Častěji jsou také mezi pracovníky z domova zastoupeni především lidé s vyšším dosaženým vzděláním a s vyšším než průměrným finančním ohodnocením (Sener a Bhat, 2011, s. 141–142). Práce z domova je také více zastoupena u rodičů malých dětí, kupodivu je ale hojněji zastoupena u mužů než u žen, které bývají častěji primárními pečovateli. Tento rozdíl může mít vysvětlení jednak v obavě pracovních organizací, že matky se při práci z domova nebudou jejímu výkonu stoprocentně věnovat. Jiné vysvětlení je možné nalézt v nerovnoměrném obsazení mužů a žen v oborech, u kterých je větší šance na práci z domova. Dále je práce z domova více zastoupena i u pracovníků s větší dojezdovou vzdáleností do prostor pracovní organizace, zároveň je ale také frekventovanější u obyvatel velkých měst, což zřejmě souvisí s jiným typem pracovních pozic, než které jsou na venkově poptávány (Sarbu, 2015, s. 463–467; Sener a Bhat, 2011, s. 141–142; Sostero et al., 2020, s. 33).

## **2.2 Vývoj práce z domova**

Práce z domova, jako nový pracovní režim, se začala objevovat v druhé polovině 20. století, větší pozornost jí začala být věnována především od 70. let. Práci z domova umožnilo několik na sebe navázaných celospolečenských změn, především je to rozvoj informačních technologií, díky kterému mají pracovníci z domova dostupnou veškerou infrastrukturu a nástroje pro plnohodnotnou práci. Dále jde o přerod ekonomik, které se začaly přeorientovávat z průmyslových odvětví víc a víc na odvětví služeb a znalostí, což mělo za následek nárůst pracovních pozic, jejichž vykonávání není závislé pouze na lokalitě pracovní organizace. Jako další měla na rozšíření práce z domova vliv i postupující globalizace a s ní spojená čím dál širší spolupráce pracovníků z odlišných lokalit (Gschwind a Vargas, 2019, s. 36–37; Sostero et al., 2020, s. 8–18). V neposlední řadě měla značný dopad i změna v rodinném a osobním životě společnosti. Jednak země západního světa ve dvacátém století přešly na model obou pracujících rodičů, tedy na dvou kariérní model, pro který je větší flexibilita spojená s prací z domova velkým přínosem. A v neposlední řadě je to čím dál silnější důraz pracovníků na vyváženost jejich osobního života spolu s prací, tedy na work life balanc, pro který může být práce z domova opět velkým benefitem (Hill, Ferris a Mårtinson, 2003, s. 232–236).

Do začátku 21. století byla práce z domova více rozšířená především ve Spojených státech amerických než v Evropě, v USA zhruba třetina pracovních organizací umožňovala svým pracovníkům využívat pravidelně práci z domova, jednou týdně pak pracovalo z domova až 19 miliónů pracovníků. Důvodem většího rozšíření práce z domova právě ve Spojených státech amerických byla dle odborníků především větší nutnost pro matky sladit péči o děti v nízkém věku s pracovními závazky či častější problém časově náročného dojíždění na pracoviště (Hill, Ferris a Mårtinson, 2003, s. 232–236; Messenger a Gschwind, 2016, s. 195–196). Rozšíření internetu na konci tisíciletí a na začátku toho nového pak práci z domova akcelerovalo, spolu s jeho rozšířením se modifikovala náplň řady pracovních pozic, případně vznikaly pozice nové, které je možné vykonávat i z domova (Messenger a Gschwind, 2016, s. 195–196).

Nicméně stále se jednalo o jednotky procent pracovníků v Evropě a nízké desítky procent pracovníků ve Spojených státech, kteří práci z domova, ať už příležitostně, pravidelně, nebo trvale, využívali. Masové rozšíření na dlouhé měsíce trvalé práce z domova

přišlo až v roce 2020 spolu s pandemií COVID-19, která přinesla zdlouhavé lockdowny a okamžitý přechod na trvalou práci z domova pro desítky miliónů pracovníků po celém světě. V průběhu trvání pandemie přivykly práci z domova pracovní organizace, a především samotní pracovníci, kteří práci z domova chtějí zachovat. Díky čemuž ani v dnešních dnech nedošlo k trvalému přesunu zpět do lokalit pracovních organizací, ale spíše k dlouhodobé adaptaci hybridního pracovního režimu (Sostero et al., 2020, s. 19–21; Mark et al., 2022, s. 400–401).

Z teoretického hlediska pak výzkumníci rozdělují práci z domova do tří na sebe navazujících etap. První fází je fáze domácí kanceláře (home office), která reprezentuje konec 20. století a odpovídá pojetí práce na dálku zmiňovaného Nillese. Pracovník v tomto modelu vykonává práci pomocí telefonu a osobního počítače ze své domácí pracovny, která tak má nahradit kancelářské prostory. Druhou fází je fáze mobilní kanceláře, která je typická především pro prvních zhruba 15 let nového tisíciletí. Pokrok technologií (především notebooky a mobilní telefony) umožnil flexibilně volit pracoviště dle aktuální potřeby, ať už je to práce z domova, z kavárny nebo coworkingových prostor. Současnou fází je poté fáze virtuální kanceláře, která nově pomocí aplikací v mobilních telefonech, tabletech a podobných zařízeních umožňuje okamžitou práci kdekoliv, například v dopravních prostředcích, v restauraci při čekání na objednávku a podobně. Zvyšuje tedy tak ještě víc flexibilitu pracovníka, ale zároveň i jeho neustálou dostupnost pro pracovní organizaci (Ter Hoeven a Van Zoonen, 2016, s. 249–251; Messenger, 2019, s. 3–5).

### **2.3 Práce z domova v současnosti**

Jak bylo popsáno výše, práce z domova se začala objevovat už ve dvacátém století, především od 70. let, její využívání pak postupně narůstalo, vždy se však trvalá nebo pravidelná práce z domova týkala pouze jednotek procent pracovníků. Větší množství pracovníků využívalo práce z domova pouze jako občasný benefit například při nemoci. A to i přes to, že velká část pracovních pozic přechod k pravidelné nebo trvalé práci z domova svým charakterem umožňovala. Například v Německu v před covidovým období 40 % pracovních pozic bylo možné trvale vykonávat z domova, přičemž reálně jich bylo z domova trvale vykonáváno jen zhruba 12 %. V Evropské unii trvale pracovalo v roce 2019 pouze 3 % zaměstnanců a 19 % pracovníků na IČO, příležitostně poté 11 % zaměstnanců a 35 % pracovníků na IČO. V České republice bylo využívání občasné práce z domova ještě skromnější, týkalo se méně než 5 % pracovníků. Obecně se práce z domova před rokem

2020 týkala především pracovníků v IT, manažerů či pracovníků ve výzkumu (Sostero et al., 2020, s.7–18).

K masivnímu rozšíření práce z domova došlo až během pandemie COVID-19. V průběhu pandemie a celospolečenských uzávěr byly nuceni přejít na plnou práci z domova milióny lidí po celém světě. Tento okamžitý a vynucený přechod vyžadoval okamžité přizpůsobení pracovníků, manažerů a celých pracovních organizací, i když s prací z domova do této doby nemuseli mít žádné zkušenosti. V rámci Evropské unie přešlo na trvalou práci z domova 39 % pracovníků. Což koresponduje s výše zmíněným výzkumem z Německa, který poukázal na existující infrastrukturu a možnost plné práce z domova u cca 40 % pracovních pozic. V České republice pracovalo z domova během největších uzávěr celé společnosti kolem 38 % (Vaziri et al., 2020, s. 1082–1084; Sostero et al., 2020, s. 21–27).

Po současném odeznění pandemie práce z domova stále přetrvává, i když v menším měřítku a častěji v hybridním než v trvalém režimu. Ani do budoucna velký podíl pracovníků pracujících pravidelně nebo trvale z domova zřejmě nevymizí, a naopak bude možná ještě narůstat, protože pracovníkům přináší velkou řadu výhod a při jejím správném nastavení přináší výhody i pracovním organizacím (Wang et al., 2021, s. 45–51; Mark et al., 2022, s. 400–401).

## **2.4 Právní zakotvení práce z domova v ČR**

Jak už bylo popsáno, práce z domova patří mezi flexibilní pracovní režimy či formy, při kterých pracovník nevykonává svou práci z pracoviště poskytnutého pracovní organizací ale místo toho ze svého domova nebo z jiného místa dle svého výběru (výběr lokalit ale může pracovní organizace omezit, například jen na území České republiky nebo Evropské unie apod.). V České republice na rozdíl od jiných států Evropské unie ale není práce z domova právně zakotvena a ošetřena. Prozatím se řídí pouze § 317 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce. „Na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se vztahuje tento zákon s tím, že se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostoje ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy, b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo

jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit, c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek“ (Zákoník práce, 2006, § 317, nestránkováno). V současnosti je tedy práce z domova nenároková ani ji nelze nařídit, jde tedy vždy o dohodu mezi pracovníkem a pracovní organizací, zároveň není dána přesná forma dohody o práci z domova, ani nejsou vyjasněné otázky týkající se bezpečnosti práce či náhrad nákladů pracovníkům (Maux a Málek, 2021, nestránkováno).

V době psaní této diplomové práce byla ale už v připomínkovém řízení novela pracovního zákona, která se práci z domova více věnuje, včetně například zmiňovaného stanovení náležitostí nově nutné písemné dohody o home officu nebo možného zákonného nároku na práci z domova pro určitou skupinu pracovníků (těhotné ženy, rodiče malých dětí do devíti let apod.) či řešení nákladů, které při práci z domova pracovníkům vznikají (opotřebení vybavení, zvýšená spotřeba energií atd. by mělo být řešené paušální náhradou ve výši 2.8 Kč na hodinu) (MPSV, 2023, nestránkováno).

## **2.5 Přínosy a rizika práce z domova pro organizaci**

Práce z domova s sebou samozřejmě nese řadu pozitivních i negativních důsledků pro pracovní organizace, ale i pro celou společnost. Při zaběhnutém a efektivním nastavení práce z domova můžou pracovníci vykazovat lepší pracovní výkon a vyšší produktivitu. Což může být dáno často možnou flexibilitou, kdy pracovník může pracovat pro sebe v komfortním prostředí či v době, kdy se cítí nejvíc výkonný a připravený. Díky poskytované flexibilitě také může být více motivovaný a mít silnější pocit závazku vůči své pracovní organizaci, který je spojený právě s lepšími pracovními výkony. Pracovníci při adekvátním pracovním prostředí při práci z domova se vyhnou rušení kolegy a provozem v organizaci, což může být také jedním z pozitivních vlivů na výkonost a produktivitu pracovníka. Díky volnosti pro plánování a možnosti věnovat se práci kdykoliv pracovníci také lépe plní termíny (Pavlova, 2019, s. 59–60; Klopotek, 2017, s. 46–47). Dále díky práci z domova může pracovní organizace provozovat menší prostory a ušetřit tak náklady na jejich pořízení, údržbu či energie (Wang et al., 2021, s. 50–51).

Práce z domova s sebou také může přinášet nižší míru stresu pro pracovníky, větší pocit závazku vůči pracovní organizaci a tím pádem může vést i k nižší fluktuaci pracovníků, pracovní organizace si tak můžou pomocí práce z domova udržet už zaškolené pracovníky a ušetřit náklady na výběrové řízení pracovníků nových a na jejich zaškolení. Práce z domova pracovním organizacím umožňuje i spolupráci s širším okruhem pracovníků, při výběru těch nejlepších nejsou například tolik vázané na lokaci. Zároveň práce z domova, zvláště ve spojení s kratší pracovní dobou, umožňuje dřívější návrat rodičů malých dětí do pracovního procesu, což je přínosem nejen pro samotné organizace a rodiče, ale i pro společnost jako celek. Možnost práce z domova je dnes velmi žádaným benefitem mezi kandidáty, její poskytování tak zvyšuje atraktivitu pracovních organizací a zlepšuje employer brand pracovních organizací (Malhotra, Majchrzak a Rosen, 2007, s.68–69; Gajendran a Harrison, 2007, s. 1535–1537).

Nicméně práce z domova přináší samozřejmě pro pracovní organizace i řadu nevýhod, potencionálních rizik a nákladů. Trvalá práce z domova může přinášet pocit odcizení od pracovní organizace, pro pracovníky je obtížnější navazovat efektivní vztahy mezi kolegy, což se může projevit na kvalitě vzájemné spolupráce, vzájemné inspiraci a přirozeném procesu přenosu znalostí a zkušeností mezi spolupracovníky. Tím pádem toto odcizení může vést k horší výkonnosti týmů. V komunikaci s ostatními pracovníky je důležitá především neverbální komunikace, kterou nelze při práci z domova plně nahradit a která má vliv nejen na kvalitu pracovních vztahů, ale i přijímání a interpretaci nejen a prací souvisejících informací (Cooper a Kurland, 2002, s. 519–526; Wojcak, 2016, s. 35–40).

Pracovníci pracující trvale z domova také nemusí plně přijmout firemní kulturu, které nejsou trvale vystaveni jako při práci z pracoviště, nemusí tak dodržovat stejné normy a hodnoty, jaké pracovní organizace preferuje. Pracovní organizace tak musí věnovat větší pozornost vzdělávání svých zaměstnanců, budování efektivní vzdálené komunikace a pracovních vztahů, užitečné je vytvářet a podporovat kanály pro sdílení i neformálních informací (Cooper a Kurland, 2002, s. 519–526; Wojcak, 2016, s. 35–40).

V rámci rozvoje pracovníků je třeba věnovat pozornost i organizačním dovednostem pracovníků, které je třeba podporovat. Ne všichni pracovníci si dovedou samostatně efektivně plánovat svou práci a organizovat vzájemnou spolupráci s kolegy. Otázkou je také

míra nižší kontroly ze strany nadřízeného, někdy může přinést větší pocit autonomie a větší zápal do pracovní činnosti, jindy naopak cílené neplnění nebo protahování pracovních povinností. Pro důslednou kontrolu pracovníků existuje množství nástrojů, které pracovním organizacím umožňují výkon svých pracovníků detailně sledovat. Jejich využívání ale může narušovat právo na soukromí pracovníků, snižovat jejich důvěru a pocit autonomie, což se může negativně projevat i na pracovním výkonu či angažovanosti (Wang et al., 2021, s. 45–51, Delfino a Van Der Kolk, 2021, s. 1384–1385). Problémem může také být zabezpečení firemních dat a práce s utajenými informacemi, obtížné může být i dodržování zákonných podmínek, například týkajících se požární bezpečnosti nebo bezpečnosti práce (Caprile, 2021, s. 6; Zhen et al., 2022, s. 9–10).

Výzkumy naznačují, že při správném nastavení práce z domova výhody převažují nad negativy. Výhodnějším se navíc zdá především hybridní pracovní model než trvalá práce z domova, při hybridním pracovním modelu je možné eliminovat některé negativní důsledky, jako je zhoršená komunikace mezi pracovníky, menší kreativita, horší přenos znalostí či nižší loajalita a sdílená identita. Zároveň ale stále poskytuje velkou míru flexibility v pracovním životě či lepší sladění pracovních povinností s osobním životem než práce trvale z pracoviště organizace. Pro překonání nevýhod a těžení z výhod je také nutné správné vedení pracovníků, opět je vhodnější vedení spíše podporující a založené na osobní zodpovědnosti, důležité je také adekvátní zaškolení pro práci z domova a soustavná podpora (Bentley, 2014, s. 213–214; Pavlova, 2019, s. 5–6; Predotova a Vargas, 2021, nestránkováno).

Pro společnost je důležitý i pozitivní dopad práce z domova na životní prostředí, především produkce CO<sub>2</sub> je díky méně častému dojíždění automobily mnohem nižší. Stejně tak pracovní organizace může například vytápět menší prostory a jsou využité vytopené domácnosti v průběhu celého dne (Irwin a Gaining, 2004, s. 6–8). Společnosti přináší práce z domova kromě enviromentálních přínosů i další benefity, obecně umožňuje lepší sladění pracovního a rodinného života, tedy i už zmiňovaný rychlejší návrat do pracovního procesu rodičům malých dětí, pečovatelům o členy rodiny či větší uplatnění pracovníkům s různými zdravotními omezeními (Morgan, 2004, s. 352–355).

## **2.6 Přínosy a rizika práce z domova pro pracovníka**

Pochopitelně práce z domova má velký vliv i na samotného pracovníka, přináší s sebou mnohé výhody, ale také klade na pracovníky i řadu zvýšených nároků a má pro ně pochopitelně také řadu rizik. Beze sporu je velkou výhodou pro pracovníky flexibilita, kterou s sebou práce z domova přináší. Větší flexibilita umožňuje lepší rozvrhnutí svých časových možností mezi práci, rodinu a osobní čas. Přínosem je nepochybně také ušetřený čas nutný pro denní dojíždění, který opět umožňuje trávit více času se svými blízkými nebo svými zájmovými činnostmi. Díky tomu pracovníci pravidelně pracující z domova reportují větší pocit vyrovnanosti, lepší work–life balanc a méně pociťovaného stresu (Tremblay, 2003, s. 163–165).

Tyto přínosy ale vyžadují, aby měl pracovník dobré organizační schopnosti, byl schopný si efektivně rozvrhnout pracovní činnosti, a také aby si uměl nastavit hranice mezi prací a osobním životem. Pracovníka můžou od práce vyrušovat rodinné povinnosti a může být pro něj obtížnější soustředit se na práci. Konflikt mezi prací a rodinnými povinnostmi je nejčastější u pracovníků s malými dětmi, které vyžadují hodně pozornosti, a ještě nemají kapacitu na pochopení, že je rodič v pracovním režimu. Nebo naopak nejasnost hranic mezi prací a osobním životem, která je při práci z domova výraznější, může činit některým pracovníkům problém s ukončením práce a jejím oddělením od osobního života. Při špatné sebeorganizaci a nastavení si hranic tak naopak může vést práce z domova k většímu pracovnímu zatížení a může work–life balanc naopak zhoršovat. Dobrou zprávou je, že konflikt mezi pracovními a rodinnými povinnostmi se většinou časem zmenšuje úměrně s tím, jak pracovník zlepšuje své schopnosti v plánování a sebeorganizaci (Halford, 2005, s. 25–27; Fedakova a Ištoňová, 2017, s 78–80).

Další značnou výhodou, kterou pracovníci oceňují, je větší míra pracovní autonomie, zodpovědnosti a nezávislosti. Což je spojené především se způsobem vedení lidí, pracovníky pracující pravidelně z domova není obvykle možné tolik detailně kontrolovat a direktivně řídit, naopak vedení těchto pracovníků bývá více založeno na zmocňování a podporujícím přístupu, často například pomocí transformačního leadershipu. To vede právě k větší zodpovědnosti a svobodě při volení pracovních postupů, při plánování práce a k větší možnosti přicházet s vlastními řešeními. Tato vyšší autonomie pak často směřuje k větší spokojenosti se svou prací, i k lepším pracovním výkonům. Pracovníci z domova, kteří mají



dobré podmínky, většinou dostatečné soukromí, pak hojně vykazují i lepší koncentraci a větší ponoření do práce, a to právě díky možnosti většího klidu a menšího vyrušování než na pracovišti (Damarin, 2013, s. 202–203; Chen a McDonald, 2005, s. 502–503; Martin a MacDonnell, 2012, s. 614–615; Kazekami, 2020, s. 12–14).

Jinou výhodou pak také může být ušetření finančních nákladů za dojíždění, především u pracovníků dojíždějících autem, případně díky menším nákladům na domácí stravování oproti nákladům na stravování v organizačních kantýnách nebo přilehlých restauracích (Tremblay, 2003, s. 161–162; Irwin, 2004, s. 5–8).

Kromě možného konfliktu mezi rodinou a prací je nejvýznamější nevýhodou pro pracovníky především možný pocit sociální izolace, horší vztahy s kolegy a pocity oddosobnění a nesdílení organizační identity. Pracovníci z domova často poukazují na chybějící sociální kontakt s kolegy, který je důležitý nejen pro bezproblémovou komunikaci a spolupráci, ale i pro pocity spokojenosti na pracovní pozici. Negativní vliv izolace se projevuje především u režimu s trvalou prací z domova (Golden, Veiga a Dino, 2008, s. 731–733).

Stejně jako u negativních důsledků pro pracovní organizace se i zde dá řada negativních dopadů na pracovníky minimalizovat. Opět je klíčová nejen technická podpora, ale hlavně podpora ze strany nadřízeného a celé pracovní organizace. Sociální izolaci pomáhá zlepšovat hybridní pracovní režim nebo u trvalé práce z domova organizovat pravidelné setkávání se spolupracovníků. Konflikt práce spolu s rodinou může do velké míry umenšit pracovník sám, pracovní organizace tomu mohou přispět hlavně pomocí podpory rozvoje komunikačních dovedností či zlepšování dovednosti time managementu (Bentley, 2016, s. 213–214).

## **2.7 Vedení pracovníků z domova**

Jak už jsem několikrát zmínila výše, práce z domova klade zvýšené nároky i na nadřízené, kteří musí umět pracovat se specifiky vedení lidí pracujících z domova. Nevhodnými styly vedení jsou především takové přístupy, které jsou velmi direktivní a lpí na dodržování hierarchie. Nadřízený totiž nemůže mít na pracovníkem neustálou přímou fyzickou kontrolu jako na pracovišti a při využívání kontrolních nástrojů, především při využívání různých dohledových softwarů, riskuje ztrátu důvěry svého pracovníka či jeho

nižší spokojenost a slabší pocit závazku a zodpovědnosti vůči své pracovní organizaci (Wojcak et al., 2016, s. 39–40; Stoker, Garretsen a Lammers, 2022, s. 214–216). Dle mého názoru je tedy lepší využívat spíše přístupy založené na podpoře růstu a autonomii, zmocňování pracovníků a kontrolovat nikoliv proces, ale především kvalitu výstupů práce.

Při vedení pracovníků na dálku je tedy velkou výzvou nastavit především efektivní komunikační kanály a pracovní procesy, ať už při samostatné práci nebo kooperaci s týmem. Vedoucí pracovníci by obecně zde měli převzít aktivní roli, komunikaci sami pravidelně aktivně podněcovat a facilitovat. Měli by také projevovat aktivní zájem o svoje podřízené a věnovat jejich potřebám pravidelně čas. Při vzájemné komunikaci je tak dobré přinášet i neformální témata a věnovat dostatek času i budování vztahů nejen čistě pracovní agendě. Zároveň by nadřízení měli být schopní svým pracovníkům jasně vymezit jejich cíle, přesně definovat roli a její kompetence, zároveň je ale i přizvat k aktivnímu převzetí zodpovědnosti a dohodnut se na míře samostatnosti, která pracovníkovi vyhovuje. Měli by se také více věnovat pravidelnému poskytování jasně a objektivní zpětné vazby, která je orientovaná na pracovní výkon jedince, a ne na osobu pracovníka. Ani u pracovníků z domova by nadřízení neměli opomínat jejich profesní rozvoj, naopak by ho měli v kooperaci s pracovníkem aktivně realizovat, čímž opět podpoří pracovníkův závazek k organizaci (Dahlstrom, 2013, s. 443–446; Wojcak et al., 2016, s. 39–40; Lindetr et al., 2023, s. 7–9).

Ze stylů vedení pracovníků poté výzkumy označují styly zaměřené především na vztahy s pracovníky jako vhodnější pro vedení pracovníků pracujících z domova, tyto styly splňují především nároky na zvýšenou pozornost komunikaci, na větší zájem o pracovníka, zvyšují tak pracovní závazek a přijetí identity pracovní organizace, jejichž nedostatek je častým problémem při práci z domova. Z konkrétních stylů se jeví jako vhodný transformační leadership nebo self leadership (Dahlstrom, 2013, s. 443–446; Lindetr et al., 2023, s. 7–9).

### 3 Vztah práce z domova a angažovanosti pracovníků

Cílem mé diplomové práce je pokusit se popsat možný vztah mezi prací z domova, ať už v plném nebo hybridním režimu, a angažovaností pracovníků, a to jednak pomocí vlastního empirického šetření a také pomocí prezentování dosavadních odborných poznatků v této části mé diplomové práce. Až do příchodu pandemie COVID-19 ale byli pracovníci z domova při výzkumech týkající se angažovanosti pracovníků spíše opomíjenou skupinou, to se změnilo až s výzkumy z období pandemie případně po ní (Charalampous et al., 2019, s. 66–68).

Minulé výzkumy zaměřené na vztah pracovní angažovanosti a práce z domova přinesly nejednotné výsledky, například Sardeshmukh našel podporu pro spojení práce z domova s větší vyčerpaností pracovníků a s nižší mírou pracovní angažovanosti (Sardeshmukh, 2012, s. 202) Naopak jiné výzkumy zjistily možný opačný vztah, kdy je naopak práce z domova spojena s nižší stresovou zátěží, lepším zvládnutím konfliktu práce–rodina a s vyšší mírou pracovní angažovanosti či je pracovní angažovanost posílena skrze vyšší autonomii případně nižší přímou kontrolou nadřízeným, kterou práce z domova přináší (Delanoëje a Verbruggen, 2020, s. 803–804; Syrek et al., 2022, s. 29–31; Kelliher a Anderson, 2010, s. 97–100). Tyto rozpory mohou být samozřejmě dané mnoha faktory, od rozdílné metodologie, přes odlišnou populaci, po vývoj v čase, kdy se například práce z domova mohla stát díky rozvoji technologií častější, s lepšími nástroji a s lépe zvládnutým vedením ze strany pracovních organizací.

Nejnovější výzkumy, které zkoumaly vztah mezi prací z domova a pracovní angažovaností, jsou z velké míry zatím z doby pandemické, která mohla například i vlivem větší stresové zátěže či nucené práce z domova ovlivnit výsledky. Především výzkumy probíhající v prvních covidových vlnách vykazovaly významné snížení angažovanosti pracovníků (Syrek et al., 2022, s. 29–31; Oksa et al., 2021, nestránkováno) Výzkumy z postpandemické doby bývají teprve postupně připravovány a publikovány a je tedy otázkou, jak bude vypadat vztah pracovní angažovanosti a práce z domova u dlouhodobého dobrovolného režimu při už zvládnuté a zaběhnuté organizaci. Neždařilo se mi ale nalézt výzkumy, které by se specificky věnovaly vztahu mezi pracovní angažovaností a prací v hybridním pracovním režimu. Vzhledem k jeho čím dál většímu, a zřejmě i trvalejšímu

rozšíření, zde vidím velký prostor pro budoucí výzkumy, které by se mu dle mého názoru měly v kontextu pracovní angažovanosti věnovat.

## 4 Specifika pracovníků v IT oblasti

S přihlédnutím k tomu, že se v rámci empirického šetření zaměřuji na populaci pracovníků v IT oblasti, považuji za důležité zde stručně tuto populaci popsat a zmínit některá specifika, které se k ní, oproti populacím jiných pracovníků, váží. Samotná zkratka IT, případně ICT, značí informační technologie či informační a komunikační technologie. Informační technologie samotné jsou nástrojem pro automatizované sbírání, uchovávání, zpracovávání, třídění, vyhledávání i vyhodnocování informací. Tento obor jde mimo jiné rozdělit na oblast hardware, což jsou samotné fyzické technické komponenty, a software, což jsou nehmotné programy založené na algoritmech. IT technologie jsou dnes přítomné ve všech oblastech lidské činnosti a IT pracovníci tak mají široké uplatnění, nejen přímo v IT organizacích, kde jich pracují zhruba dvě třetiny, ale i například ve finančním sektoru, státní správě, výrobě, retailu, energetice, telekomunikacích, školství, zdravotnictví a v mnoha dalších oblastech (Vymětal, 2011, s. 8–9; Skarlandtová, 2021, s. 1).

Pracovník působící v IT oblasti se pak vyznačuje specializovanými znalostmi a dovednostmi z oblasti informatiky, orientuje se ve vývoji a provozu IT technologií. Obecně lze IT pracovníky rozdělit do dvou skupin, první skupina se zaměřuje na samotný vývoj softwaru, patří do ní programátorské pozice (back end a front end), testerské pozice, pozice zaměřené na vývoj databází, pozice analytické, pozice pro architektky i pozice zaměřené na řízení vývoje. Druhou skupinu z oblasti poté tvoří především pozice zaměřené na správu sítí, softwarů a aplikací, sem spadají hlavně pozice administrátorské a pozice techniků, kteří se zaměřují především na servis a údržbu už existujících řešení (Doucek, 2007, s 25–26; ČSÚ, 2021, nestránkováno).

V roce 2020 působilo v České republice cca 220 000 pracovníků v IT oboru, což tvoří zhruba 4,2 % ze všech pracovníků. Z tohoto počtu bylo jen 20 000 žen, zároveň také převažují mladší věkové kategorie, 156 000 pracovníků je mladších 45 let, 76 000 pracovníků je poté mladší 35 let. Mírná většina pracovníků, konkrétně 220 000, má dosažené terciální vzdělání. Zhruba pětina pracovníků, přesně 45 000, jsou OSVČ nebo podnikatelé, zbylých 175 000 jsou pracovníci v zaměstnaneckém poměru. Pokud jde o poměr IT pracovníků na trhu práce, je Česká republika se svými 4,2 % okolo průměru Evropské unie, nejvyššího poměru dosahují skandinávské země s více jak 7 %, nicméně se zhruba 10 % podílem žen v IT oboru Česká republika výrazně zaostává, průměrně v rámci Evropské unie

působí v IT oblasti okolo 19 % žen. Pracovníci v IT oboru mají také výrazně vyšší průměrnou mzdu, ve čtvrtém kvartálu roku 2022 jejich mzda dosahovala 73 053 Kč. Na českém trhu práce je ale řadu let nedostatek pracovníků v IT oblasti, aktuálně jich chybí okolo 20 000. (ČSÚ, 2021, nestránkováno; ČSÚ, 2023, nestránkováno).

Jak už nastínily statistické údaje zmíněné výše, oblast IT se v mnoha ohledech výrazněji liší od celkového trhu práce. Jednak už je to zmiňovaný vysoký počet pracovníků působících jako OSVČ, pracovníci v IT jsou tedy zřejmě více zvyklí akceptovat větší nejistotu, je to nejspíše dáno i jejich velkou žádaností na trhu práce. Specifický je i jejich nábor, málokdy reagují na inzeráty a sami se aktivně nehlásí, naopak jsou většinou aktivně oslovováni pracovníky náboru. Ve srovnání s pracovníky z jiných oblastí jsou také častěji ochotní měnit práci, hlavně kvůli atraktivnějšímu finančnímu ohodnocení (Skarlandtová, 2021, s. 14; Gilch, 2021, s. 75–78). Zároveň se u IT pracovníků a jimi tvořených týmů často odlišuje přístup k personálnímu vedení, velmi časté je zde využívání především agilních metodik. Což jsou extrémně flexibilní metodiky, kdy tým dodává v několikátýdenních iteracích už funkční software, který je hned uveden do produkce, následně je testován koncovými uživateli, vývojový tým ho pak dále upravuje a rozvíjí dle potřeb zákazníka. Tyto metody tak umožňují rychlejší zpětnou vazbu od zákazníka a možnost reagovat na změny v požadavcích v průběhu vývoje po menších částech. Mezi v praxi nejčastěji využívané metodiky pak patří Scrum, ITIL či Kanban (Melnik a Mauer, 2006, s. 36–41; Rasnaxis a Berzis, 2017, s.47–48).

Výše popsaná specifika populace IT pracovníků mohou mít vliv i na mé empirické šetření, v odborné literatuře jsem nenarazila na standardní hodnoty dotazníku UWES-9 pro IT pracovníky. Domnívám se proto, že například vědomí si svojí velké žádanosti na trhu práce, může u IT pracovníků vliv na pracovní angažovanost, stejně tak může intervenovat velký nepoměr žen a mužů v IT sektoru, případně i další faktory, jako třeba vyšší počet lidí s dosaženým terciálním vzděláním. Více se tomuto tématu věnuji v diskuzi výsledků.

## **5 Empirické šetření**

Následující kapitola popisuje vlastní výzkumné šetření, které je zaměřené na zkoumání možné souvislosti mezi pracovním režimem (práce z kanceláře, práce z domova a hybridní režim) a mírou pracovní angažovanosti pracovníků především v IT oblasti. Kapitola obsahuje cíl empirického šetření, použité metody a zvolený postup, dále představení výzkumného souboru a výsledky statistických analýz spolu se zhodnocením hypotéz.

### **5.1 Cíle empirického šetření**

Cílem empirické části diplomové práce je ověřit, zda u vybrané populace může existovat vztah mezi pracovním režimem a angažovaností pracovníků. Pro empirické šetření byla na základě výše popsané teoretické analýzy odborných zdrojů stanovena následující výzkumná otázka: Liší se pracovní angažovanost u pracovníků, kteří mají odlišný pracovní režim? a na ni navazující hypotézy: H1: Pracovníci bez možnosti pravidelné práce z domova budou mít nižší pracovní angažovanost než pracovníci, kteří mají hybridní režim nebo pracují plně z domova. H2: Pracovní angažovanost se liší mezi pracovníky s plně pracujícími z domova a pracovníky s hybridním režimem.

Pro účely statistického testování považují výše představené hypotézy za alternativní vytvářím ještě testové, tedy nulové hypotézy, které se v rámci statistického vyhodnocení výsledků budu snažit vyvrátit a podpořit tak alternativní hypotézy H1 a H2. Nulová hypotéza H01: Pracovníci bez možnosti pravidelné práce z domova budou mít vyšší nebo stejnou pracovní angažovanost než pracovníci, kteří mají hybridní režim nebo pracují plně z domova. H02: Pracovní angažovanost se neliší mezi pracovníky s plně pracujícími z domova a pracovníky s hybridním režimem.

### **5.2 Metody empirického šetření**

Vlastní výzkumné šetření bylo realizováno pomocí kvantitativního designu, který využívá postup hypoteticko-deduktivní, tedy empirické ověření předem stanovené teorie, ze které vyplývá stanovená výzkumná otázka. Kvantitativní přístup byl zvolen díky možnosti rychlého a efektivního sběru dat a nezávislosti výsledků statistických analýz na výzkumníkovi, který šetření provádí. Konkrétní design výzkumu je pak kvazi experimentální a je založený na mezi skupinové korelaci, a to kvůli sledování dvou proměnných, jejichž úrovněmi nebylo manipulováno, což ani to z etických důvodů nebylo

možné, a nemohly tak být naplněné podmínky pro realizování experimentu (Hendl, 2006, s. 23–29 a 240–242; Ferjenčík, 2010, s. 107–110).

Pomocí programu G\*Power jsem si stanovila minimální bezpečnou velikost vzorku 119 respondentů pro mnohonásobnou lineární regresi při třech prediktorech, velikosti účinku 0,15, při hladině významnosti 0,05 a síle testu 0,95.

Samotné empirické šetření následně proběhlo za pomoci elektronického dotazníku na platformě Survio během září a října roku 2022. Samotnému online dotazníku předcházela informovaný souhlas, který bylo nutné před pokračování potvrdit, po vyplnění dotazníku pak následovalo opětovné poděkování a upozornění na možnost pokládání jakýchkoliv dotazů spolu s kontaktem na mě. Informovaný souhlas byl vypracován dle platných doporučení Masarykovy univerzity. Dotazník byl čistě anonymní a dobrovolný, výsledky nebyly sděleny pracovním organizacím, pro které respondenti pracují. Od účastníků nebyly sbírány žádné nadbytečné, osobní či ohrožující informace, vyplnění dotazníku zabralo respondentům 5, maximálně 10 minut, dotazník mohli vyplnit během dvou týdnů (po týdnu byl odeslán reminder viz výše) v prostředí a čase, který jim vyhovuje. V rámci informovaného souhlasu i v rámci průvodní zprávy byli účastníci šetření ujisti o absolutní anonymitě, dobrovolnosti participace a účelu využití jejich dat pouze pro tuto diplomovou práci. Zároveň měli k dispozici mailový kontakt na mě pro jakékoliv další dotazy. Před ostrým sběrem dat proběhla zkušební pilotáž, při které bylo ověřeno, že informovaný souhlas, dotazník a závěrečné informace jsou pro respondenty bez problémů srozumitelné, po technické stránce vše funguje a otázky jsou pro účastníky komfortní, a ne příliš osobní. Způsob sběru dat tak vyhovoval eticky korektnímu přístupu k respondentům.

Vlastní online dotazník byl tvořen otázkami na demografické údaje (konkrétně na pohlaví, vzdělání a věk), následně otevřeným dotazem na pracovní pozici a uzavřenou otázkou na zjištění pracovního režimu (práce převážně z domova, práce převážně z kanceláře, hybridní režim – půl na půl) spolu s mezinárodně adaptovanou škálou na UWES–9 pro měření pracovní angažovanosti, která je podrobněji popsána níže. Pro každou z oslovených firem pak byl vytvořen samostatný dotazník kvůli sledování návratnosti. Celý dotazník včetně informovaného souhlasu uvádím v příloze A.



Pro výzkumné šetření byla vybrána populace IT specialistů z projektových a produktových týmů (zaměřených především na vývoj IT produktů, služeb a projektů), a to ze soukromého sektoru, konkrétně z firem s 200 a více zaměstnanci, které sídlí převážně v Praze (Unicorn, Komerční banka, Expobank, Creditas, Mews, AT&T, Seznam ...). Výběr byl příležitostný, kdy jsem si zmapovala možné společnosti, které splňují výše uvedené předpoklady a zároveň mám možnost se do těchto společností dostat. Poté jsem přes kontakty, konkrétně přes přátele a známé, oslovovala manažery a vedoucí projektových a produktových IT týmů a specialisty z HR oddělení, kterým byl následně podrobně vysvětlen výzkumný záměr a postup, definovali jsme si, které týmy budou osloveny, aby odpovídaly populaci, kterou hledám. Přes tyto kontaktní osoby pak byla průvodní zpráva s odkazem na dotazník zasílána přímo respondentům. Dotazník byl po dohodě s manažery týmů nebo pracovníky HR oddělení dané společnosti zaslán ve formě odkazu na firemní emaily pracovníků nebo do firemních chatů vybraných týmů/oddělení. Stejnou cestou byla po týdnu zaslána i připomínková zpráva s opakovanou prosbou o vyplnění dotazníku. Kvůli firemním politikám, IT bezpečnosti a GDPR nebylo možné získat kontakty na respondenty přímo a musela jsem proto zvolit tuto formu distribuce dotazníků. Nicméně díky údajích o velikostech oslovených týmů a samostatných odkazů pro každou firmu zvláště jsem si udržela přehled o návratnosti, která lehce přesáhla 70 %.

Celkově se do výzkumu zapojilo 152 lidí, z nichž 52 (34,2 %) pracuje z kanceláře, 50 (32,9 %) pracuje z domova a 50 (32,9 %) pracuje v hybridním režimu, tedy napůl z kanceláře a napůl z domova. 83 (54,6 %) respondentů v minulém roce pracovalo plně z domova. Dále 88 (57,9 %) odpovídajících byli muži, 64 odpovídajících pak byly ženy (42,1 %). Průměrný věk zpovídaných osob byl 33,9 let (při SD 7,12), nejnižší věk poté 23 let a nejvyšší 61 let. Mezi osobami, které se do šetření zapojily, bylo nejčastěji zastoupené vzdělání vysokoškolské magisterské, a to u 81 respondentů (53,3 %), následovalo středoškolské vzdělání s maturitou u 33 (21,7 %) účastníků, v závěsu poté vzdělání vysokoškolské bakalářské u 30 (19,7 %) lidí a vzdělání vysokoškolské doktorské mělo 8 (5,3 %) respondentů, vzdělání středoškolské s výučním listem ve vzorku zastoupeno nebylo.

Tabulka č. 1 Zkoumaný vzorek

		Četnost	%	
Režim práce	práce z kanceláře	52	34,20%	
	práce z domova	50	32,90%	
	hybridní režim	50	32,90%	
	2021 – plně pracovali z domova	83	54,60%	
Pohlaví	Ženy	88	57,90%	
	Muži	64	42,10%	
Vzdělání	Magisterské	81	53,30%	
	středoškolské s maturitou	33	21,70%	
	Bakalářské	30	19,70%	
	Doktorské	8	5,30%	
	M	SD	Min	Max
Věk	33,9	7,12	23	61

Vlastní zpracování

### 5.3 UWES-9

Pro měření pracovní angažovanosti byla zvolena škála Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ve své devíti položkové podobě. V původní podobě měla škála 24 položek a vytvořil ji v roce 2002 psycholog a profesor Utrechtské univerzity Wilmar Schaufeli. Později byla škála předělána redukcí nadbytečných položek na 17 položkovou. V roce 2006 pak byla představená devíti položková tzv. studentská škála při zachování stejné vypovídající hodnoty (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 702–703 a 711–714). Jako poslední byla vytvořena extrémně krátká škála jen o třech položkách, která je vhodná spíše v situacích, kdy je třeba vyplnit větší množství dotazníků či jako doplněk při zkoumání jiného jevu a je tak žádoucí respondenty zatěžovat co nejméně (Schaufeli et al., 2019, s. 586).

Škála patří mezi nepoužívanější nástroje pro měření pracovní angažovanosti, existuje více než 20 oficiálních jazykových adaptací (Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 104). UWES uvažuje nad pracovní angažovaností jako nad opakem syndromu vyhoření, i vzhledem k prokázaným negativním korelacím k tomuto syndromu může sloužit i k poukázání na možné riziko tohoto syndromu. UWES je pak rozdělen do tří faktorů: na odhodlání/ochotu do své práce investovat, energičnost či vervu k pracovnímu výkonu a zaujetí či pohlcení pracovní aktivitou (v anglické verzi dedication, vigor, absorption). Vyplnění škály respondentům zabere pět, maximálně deset minut, své odpovědi značí na škále Likertova typu, konkrétně vybírají mezi možnostmi: 1– nikdy, 2– téměř nikdy, 3–

výjimečně, 4– někdy, 5– často, 6– velmi často a 7– vždy. Škálu je pro nekomerční a akademické účely možné volně využívat. (Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 706–710).

UWES škála je vnitřně konzistentní, dokazuje to opakované měření pomocí Cronbachovou alfou ve všech verzích, která se obvykle nachází mezi hodnotami 0.75 až 0.90, konzistence škály byla také měřena napříč několika národnostmi, kde opět dosahovala dobrých výsledků (Schaufeli a Bakker, 2004, s. 302). Byla ověřena i dobrá konstruktová validita (Seppälä et al., 2009, s. 475–478). Díky výše popsaným psychometrickým vlastnostem a hojnému rozšíření lze škálu považovat za vhodný a spolehlivý nástroj pro měření pracovní angažovanosti v této práci. Faktorová validita poté ukázala větší vhodnost tří faktorového pojetí oproti jednofaktorovému, i když mezi všemi třemi dimenzemi existuje silná korelace a jsou časté v praxi oba způsoby použití (Schaufeli et al., 2002, s. 79–84). Autoři škály poskytují i průměrné normy (pro Nizozemsko i další země) a srovnávací kategorie pro interpretaci dle získaného percentilu (Schaufeli a Bakker, 2003; s. 33–37), normy uvádím v příloze B.

Originální anglická verze škály byla pomocí překladu a zpětného překladu převedena do češtiny, výsledný překlad byl ještě konzultován s lektorem angličtiny. Škála byla po provedení šetření ještě ověřena konfirmační faktorovou analýzou na sebraných datech, autory předkládané tři dimenze vykazovaly dobré faktorové nabití i na mých datech, viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 Faktorové nabití

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Energičnost	7. V práci překypuji energií	1.02	0.0788	12.9	< .001	0.861
	8. V práci se cítím silný a energický	1.15	0.0825	13.9	< .001	0.898
	11. Ráno se těším na práci	1.28	0.1048	12.2	< .001	0.829
Odhodlání	9. Jsem nadšený svou prací	1.31	0.0840	15.6	< .001	0.950
	10. Práce je pro mě inspirací	1.27	0.0932	13.6	< .001	0.879
	13. Jsem hrdý na svou práci	1.33	0.1073	12.4	< .001	0.825
Ponoření	14. Jsem ponořený do své práce	1.10	0.0783	14.0	< .001	0.904
	12. Cítím se šťastný, když intenzivně pracuji	1.04	0.0925	11.2	< .001	0.785
	15. Když pracuji, nechám se unést	1.11	0.0843	13.1	< .001	0.866

Vlastní zpracování

Vzájemná korelace mezi zmíněnými třemi faktory byla opět v souladu se zjištěním autorů původní škály vysoká, jak níže ukazuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3 Faktorová kovariance

		Estimate	SE	Z	P	Stand. Estimate
Energičnost	Energičnost	1.000 <sup>a</sup>				
	Odhodlání	0.948	0.0204	46.5	< .001	0.948
	Ponoření	0.848	0.0348	24.3	< .001	0.848
Odhodlání	Odhodlání	1.000 <sup>a</sup>				
	Ponoření	0.870	0.0290	30.0	< .001	0.870
Ponoření	Ponoření	1.000 <sup>a</sup>				

<sup>a</sup> fixed parameter

Vlastní zpracování

Vhodnost tří faktorového modelu potvrdily i hodnoty CFI (Comparative Fit Index), které jsou v souladu s požadovanou normou, a tedy větší než hodnota 0.95. Index RMSEA (Root mean square error of approximation) také zdaleka nedosahuje maximální doporučené normy 0.6, ale je u bezpečné spodní hranice. Stejně tak index TLI (Tucker–Lewis index) převyšuje doporučenou minimální normu 0.9 (Bentler a Bonett, 1980, s.

588–606; Hu a Bentler, 1999, s. 1–55). Podrobné výsledky jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 Fit model

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Lower	Upper
0.956	0.934	0.125	0.0960	0.156

Vlastní zpracování

## 5.4 Výsledky

Při vyhodnocování výsledků jsem přistoupila k zprůměrování zvolené škály pro pracovní angažovanost, zprůměrovala jsem tedy odpovědi od každého dotazovaného pro kompletní skór za celou škálu. Dále jsem dle doporučení autorů získala průměrné skóry pro tři dimenze, dimenzi energičnosti (položky 1, 2 a 5), dimenzi odhodlání (položky 3, 4 a 7) a dimenzi ponoření (6, 8 a 9). Zároveň jsem přikročila i ke kontrole normality rozložení dat za použití Shapiro–Wilkova testu. U testu bohužel vyšlo jiné než normální rozložení, a to jak u celkového skóru, tak u skórů tří dimenzí. Hodnoty  $W$  dosáhly uspokojivých výsledků, nicméně  $p$  hodnoty neodpovídaly normálnímu rozložení ( $p < 0,001$ ). Zkontrolovala jsem tedy historgramy, které jsou vždy lehce zleva zešikmené, nicméně hodnoty zešikmení nikde nedosáhly hodnoty víc jak  $-1$ , proto dle doporučení Fielda (2013, s. 133–162) považuji rozložení za normální. V tabulce č. 5 uvádím popisné statistiky pro výše popsané proměnné celkovou pracovní angažovanost a její jednotlivé dimenze.

Celkový skór pro pracovní angažovanost dosáhl průměru 4,9 za směrodatné odchylky 1,17, jednotlivé dimenze pak dosahovaly následujících průměrů: energičnost 4,72 při směrodatné odchylce 1,21, odhodlání 4,93 při směrodatné odchylce 1,37 a ponoření 5,06 při směrodatné odchylce 1,15. Průměrně tedy vzorek dosáhl ve srovnání s mezinárodními normami poskytnutými autory nadprůměrných hodnot, viz příloha B.

Tabulka č. 6 Deskriptivní statistiky pro nezávislé proměnné

	<b>Energičnost</b>	<b>Odhodlání</b>	<b>Ponoření</b>	<b>Pracovní angažovanost</b>
N	152	152	152	152
Mean	4.72	4.93	5.06	4.90
Median	5.00	5.00	5.33	5.22
Standard deviation	1.21	1.37	1.15	1.17
Minimum	1.67	1.00	2.00	1.67
Maximum	7.00	7.00	7.00	7.00
Skewness	-0.631	-0.843	-0.990	-0.855
Std. error skewness	0.197	0.197	0.197	0.197
Kurtosis	-0.308	0.128	0.391	0.189
Std. error kurtosis	0.391	0.391	0.391	0.391
Shapiro–Wilk W	0.947	0.928	0.901	0.935
Shapiro–Wilk p	< .001	< .001	< .001	< .001

Vlastní zpracování

Dále jsem pro úvodní přehled provedla standardní korelaci mezi celkovou pracovní angažovaností, jednotlivými dimenzemi a proměnou formou práce. Bohužel mezi formou práce a proměnnými týkající se pracovní angažovanosti byla nalezena jen mizivá korelace. Výsledky uvádím v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 Korelační matrix

		Energičnost	Odhodlání	Ponoření	Pracovní angažovanost	2.Pracovní režim
Energičnost	Pearson's r	—				
	p-value	—				
Odhodlání	Pearson's r	0.862	—			
	p-value	< .001	—			
Ponoření	Pearson's r	0.783	0.793	—		
	p-value	< .001	< .001	—		
Pracovní angažovanost	Pearson's r	0.942	0.952	0.911	—	
	p-value	< .001	< .001	< .001	—	
2.Pracovní režim	Pearson's r	-0.022	0.050	0.012	0.016	—
	p-value	0.791	0.539	0.883	0.843	—

Vlastní zpracování

Poté jsem přistoupila k samotným analýzám pro prověření mých hypotéz. Jako analytickou metodu jsem zvolila mnohonásobnou lineární regresi s hierarchickým přístupem. Nejprve jsem se věnovala vztahu celkového skóru pracovní angažovanosti a formy práce, samozřejmě se zřetelem ke kontrolním proměnným. V následující tabulce č. 7 uvádím deskriptivy pro míry centrální tendence a variance pro proměnou pracovní angažovanosti rozdělenou dle formy práce. Reportované rozdíly u variability i středních hodnot jsou jen drobné.

Tabulka č. 7 Deskriptivní statistiky pro pracovní angažovanost

		2. Pracovní režim	N	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Pracovní angažovanost	HO		52	4.95	5.33	1.128	2.00	7.00
	Kancelář		49	4.76	5.11	1.373	1.67	6.56
	Hybridní režim		51	5.00	5.22	0.981	2.00	6.89

Vlastní zpracování

Následně jsem provedla samotnou mnohonásobnou lineární regresi, kdy jsem pomocí hierarchického přístupu vložila nejprve kontrolní proměnné a poté nezávislou proměnou formy práce. V tabulce č. 8 předkládám celkový fit model. Mnou vytvořený model bohužel nebyl vhodnější než model nulový, za použití kontrolních proměnných vysvětluje rozptyl závislé proměnné pracovní angažovanosti jen z cca 2,5 % (za užití adjusted R z cca 0,2 %). Při přidání nezávislé proměnné pak model vysvětluje cca 2,7 % rozptylu (při adjusted R cca 0,7 %). Oba dva modely jsou však nesignifikantní, p hodnota u obou přesahuje hladinu 0,05 (za použití nezávislé proměnné dokonce ještě p hodnota narostla). Naopak F hodnota se po doplnění nezávislé proměnné nezvedla, dokonce klesla. Můj model se tedy výrazně neliší od modelu nulového, pro celkový přehled ale doplňuji i samotnou regresní analýzu s prediktory.

Tabulka č. 8 Fit Model pro pracovní angažovanost

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Overall Model Test			
				F	df1	df2	p
1	0.157	0.0245	-0.00203	0.923	4	147	0.452
2	0.164	0.0268	-0.00655	0.804	5	146	0.549

Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 9 tak ukazuje, nakolik byly kontrolní proměnné a nezávislá proměnná vhodnými prediktory pro závislou proměnou. Žádná z proměnných se ale neukázala být statisticky významným prediktorem pro závislou proměnnou, žádná z p hodnot nebyla pod určenou hladinou významnosti 0,05. Stejně tak model jen s kontrolními proměnnými nepřinesl žádný významný prediktor, pro úsporu prostoru uvádím pouze model i s nezávislou proměnnou.



Tabulka č. 9 Model koeficientů – Pracovní angažovanost

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Intercept	4.2006	0.7723	5.439	< .001			
3. HO v posledním roce	0.2363	0.2018	1.171	0.244	0.1013	-0.0697	0.272
5. Věk	0.0193	0.0134	1.443	0.151	0.1181	-0.0437	0.280
6.Vzdělání	-0.0766	0.1106	-0.692	0.490	-0.0583	-0.2249	0.108
4. Pohlaví	-0.1230	0.1990	-0.618	0.537	-0.0523	-0.2194	0.115
2.Pracovní režim	0.0713	0.1221	0.584	0.560	0.0505	-0.1205	0.222

Vlastní zpracování

Dále jsem se věnovala možnosti, že nezávislá proměnná forma práce může mít vztah pouze s jednou nebo případně dvěma dimenzemi závislé proměnné pracovní angažovanosti, přičemž forma práce může ovlivňovat pouze jednu z dimenzí pracovní angažovanosti, a to ještě ne v takové míře, aby se její vliv mohl projevit v celém skóru pracovní angažovanosti. Prověřila jsem tedy opět pomocí mnohonásobné lineární regrese s hierarchickou metodou při zahrnutí kontrolních proměnných vztah nezávislé proměnné s dimenzí pracovní angažovanosti energičnost, dále vztah formy práce s dimenzí odhodlání a na závěr vztah formy práce s dimenzí ponoření.

V souladu s pořadím dimenzí zmiňovaném autory UWES škály jsem začala dimenzí pracovní angažovanosti energičnost. V tabulce č. 10 tak znovu prezentuji deskriptivní statistiky pro dimenzi energičnost rozdělenou dle formy práce. Tabulku č. 10 a další opakující se tabulky pro výsledky regresní analýzy jednotlivých dimenzí už pro úsporu uvádím v příloze C. Nicméně ani zde se příliš neliší střední hodnoty a směrodatná odchylka energičnosti dle jednotlivých forem práce.

V další tabulce č. 11 uvádím fit model pro dimenzi energičnost. Rozptyl závislé proměnné je téměř shodně vysvětlen jak u modelu jen s kontrolními proměnnými, tak u modelu s přidanou nezávislou proměnnou z cca 3,4 % (adjusted R se mírně liší, model s kontrolními proměnnými je zde zastoupen cca 0,7 % a model za přidání nezávislé proměnné má pak adjusted R cca 0,1 %). P hodnoty znovu přesahují bezpečnou hranici 0,05 pro statistickou významnost, stejně tak F hodnota opět klesla. Můj model tedy není vhodnější

než model nulový. Znovu proběhla i analýza jen pro kontrolní proměnné, ze které nevzešly žádné významné prediktory.

Tabulka č. 12 pak přibližuje, jak dopadla mnohonásobná lineární regrese. V modelu pouze s kontrolními proměnnými jsem nenašla žádný významný prediktor, stejně pak v modelu včetně nezávislé proměnné, ani zde jsem nenašla proměnnou, která by byla statisticky významná (p hodnoty překračovaly 0,05).

Stejným postupem jsem pokračovala i u další dimenze pracovní angažovanosti odhodlání. Tabulka č. 13 tak obsahuje deskriptivní statistiky pro dimenzi odhodlání rozdělené dle nezávislé proměnné formy práce. Podobně jako v předchozích případech jsou i zde rozdíly mezi hodnotami centrální tendence a rozptylu velmi malé.

Obdobně jako u předchozích analýz i zde tabulka č. 14 ukazuje, že jsou p hodnoty nepřiměřeně vysoké, F hodnoty mají opačný než požadovaný vývoj. Rozptyl závislé proměnné byl u kontrolních proměnných vysvětlen z cca 2 % (při adjusted R z 0,7 %) a po přidání nezávislé proměnné z 2,5 % (při adjusted R z 0,8 %). Můj model tak bohužel ani u dimenze odhodlání nebyl lepší než nulový. Opět jsem provedla i analýzu pouze pro kontrolní proměnné, ani zde jsem nenašla významný prediktor.

Tabulka č. 15 pak zobrazuje výsledky lineární regrese pro dimenzi závislé proměnné pracovní angažovanosti odhodlání a kontrolní proměnné spolu s nezávislou proměnnou formou práce. Jak napověděly výsledky pro fit mého modelu, ani zde nebyl nalezen žádný statisticky významný prediktor (p hodnoty byly znovu nepřiměřeně vysoké).

Jako poslední jsem totožným způsobem podrobila analýze i třetí dimenzi pracovní angažovanosti ponoření. Tabulka č. 16 se tak opět věnuje nejprve deskriptivním statistikám pro dimenzi ponoření s ohledem na nezávislou proměnnou formu práce. Ani zde nejsou rozdíly mezi středními hodnotami a rozptylovými hodnotami nijak velké.

Následně tabulka č. 17 naposledy ukazuje, zda můj model fituje, bohužel i zde p a F hodnoty neodpovídají stanoveným hranicím (p nad 0,05). Model s kontrolními proměnnými vysvětlil jen cca 1,4 % rozptylu dimenze pracovní angažovanosti ponoření (při použití adjusted R cca 1,3 %), po přidání nezávislé proměnné pak cca 1,6 % rozptylu (při adjusted R 1,8 %).

Jako poslední tabulku u výsledkové části přidávám tabulku č. 18, která opět mapuje výsledky mnohonásobné hierarchické lineární regrese. Ani v tomto případě se bohužel nezdařilo najít statisticky významný prediktor pro závislou proměnnou, a to ani mezi kontrolními proměnnými ani u nezávislé proměnné.

Z výše uvedených výsledků provedených analýz vyplývá, že jsem nenalezla dostatečnou podporu pro zamítnutí nulových hypotéz *H01: Pracovníci bez možnosti pravidelné práce z domova budou mít vyšší nebo stejnou pracovní angažovanost než pracovníci, kteří mají hybridní režim nebo pracují plně z domova.* *H02: Pracovní angažovanost se neliší mezi pracovníky s plně pracujícími z domova a pracovníky s hybridním režimem* a pro podržení mých hypotéz a musím tedy hypotézy *H1: Pracovníci bez možnosti pravidelné práce z domova budou mít nižší pracovní angažovanost než pracovníci, kteří mají hybridní režim nebo pracují plně z domova.* *H2: Pracovní angažovanost se liší mezi pracovníky s plně pracujícími z domova a pracovníky s hybridním režimem* zamítnout. Mezi třemi skupinami pracovníků rozdělenými dle formy práce nebyl nalezený dostatečně signifikantní rozdíl u dosažené pracovní angažovanosti.

## 6 Diskuze

Cílem výše popsaného empirického šetření bylo zodpovědět na výzkumnou otázku, zda existuje souvislost mezi angažovaností zaměstnanců v IT sektoru a režimem jejich práce, tedy prací z domova, prací z pracoviště a hybridním režimem. Šetření bylo provedeno pomocí elektronického dotazníku, který se skládal ze škály pro měření pracovní angažovanosti UWES-9, otázkou na nezávislou proměnou a dotazy na demografické proměnné, viz popis výše a příloha č.2. Šetření provedené pomocí lineární regrese stanovené hypotézy bohužel nepotvrdilo, souvislost mezi angažovaností a pracovním režimem se tedy u zkoumaného vzorku nepodařilo najít. Výsledky šetření mohou samozřejmě být ovlivněné řadou limitů šetření a intervenujícími proměnnými, kterým se v této části práce podrobně věnuji. Je tedy otázkou, na kolik je možné výše popsané výsledky generalizovat na celou cílovou populaci IT pracovníků. Zároveň se ale v této kapitole zabývám i interpretací samotných výsledků, jejich možným důsledkem a doporučeními pro možný další výzkum.

Prvním limitem, který mohl mít vliv na výsledky šetření, může být způsob výběru vzorku, který nebylo možné provést náhodně. U nenáhodného výběru tak hrozí riziko, že testovaný vzorek nebude dostatečně odpovídat cílové populaci, a může tak být ohrožená externí validita šetření. Rizika vyplývající z nenáhodného výběru vzorku může pomoci vyvážit několik faktorů, a to jednak vysoká návratnost dotazníku, která v tomto případě přesáhla 70 %. Dále populace byla poměrně úzce zvolená a dotazník byl poslán do týmů, které zvolené populaci co nejvíce odpovídaly. Reprezentativnosti vzorku také napomáhá větší množství zapojených firem a větší množství oslovených týmů s podobnými charakteristikami. Současně by mohlo mít pozitivní vliv i zvolené statistické zpracování pomocí hierarchické lineární regrese, kdy regrese je docela robustní a odolný nástroj. Celkově bylo šetření více pojaté jako focus group výzkum na úzké homogennější populaci s cílem spíše popsat detailněji určitou podskupinu pracovníků a přispět k rozšíření vhledu na IT pracovníky v určitých typech pracovních organizací za určité pracovní situace než široce generalizovat zjištění na všechny IT pracovníky ve všech typech pracovních organizací (Goodwin, 2017, s. 94–99 a 140–148).

Dalšími limity šetření mohly být i obecné biasy, které se v šetřeních a výzkumech, kde je nutné zkoumaný jev měřit pomocí chování nebo sebehodnocení účastníků, často vyskytují a nejde jim stoprocentně zamezit. Jednak tedy participanti šetření mohli mít strach

odpovídat negativně o své pracovní angažovanosti. V dotazníku i průvodní zprávě sice byli účastníci opakovaně ujištěni o naprosté anonymitě, i tak ale mohli mít obavu, že se k jejich odpovědím může dostat jejich nadřízený či nadřízená, případně některý z kolegů z HR oddělení, přes které byl dotazník distribuován. Bohužel distribuce dotazníku nebyla možná jiným způsobem, zástupci oslovených firem odmítli s odkazem na GDPR či interní předpisy týkající se IT bezpečnosti poskytnout k šetření přímé kontaktní údaje svých kolegů, a tak je nebylo možné oslovit napřímo. Dále mohla ve výsledcích hrát roli obecná obava z hodnocení, snaha působit pozitivněji či Hawthorský efekt. Tedy v prvním případě, že účastníci šetření by i přes anonymitu mohli mít snahu působit jako angažovanější a pozitivněji naladěnější pracovníci. V případě Hawthorského efektu pak mohlo jen vědomí, že se účastní empirického šetření ovlivnit i pro respondenty nevědomě jejich odpovědi, a to nejen směrem k pozitivnějším odpovědím (Goodwin, 2017, s. 180–181; Chung a Monroe, 2003, s. 296–301; Wildman, 1977, s. 74–79).

Dále je otázkou, jaké výsledky by obdobné empirické šetření přineslo při zvolení jiné populace. Klíčem k nepotvrzení hypotézy a k vysvětlení rozporu mezi v teoretické části uvedenými dosavadními poznatky o vztahu práce z domova a pracovní angažovanosti a mezi výsledky tohoto šetření může být právě populace IT pracovníků. Lidé pracující v IT oboru jsou obecně na trhu práce velmi žádanou skupinou, jsou nadstandardně finančně ohodnoceni, často si mohou vybírat z velké řady nabídek práce a mohou tak pracovat hlavně na pozicích, které je baví a naplňují, díky čemuž dle výzkumů dosahují oproti pracovníkům z jiných oborů vyšší pracovní angažovanosti a spokojenosti. I vzorek použitý v této práci měl vyšší průměrné skóre angažovanosti, než jsou srovnávací hodnoty uváděné autory škály (Alarcon a Lyons, 2011, s. 470–477; Kamalanabhan a Mayuri, 2009, s. 766–768).

Také je možné výsledky šetření interpretovat v kontextu nařízenosti či vlastní volby pracovního režimu, tedy zda pracovníkům jejich aktuální režim vyhovuje a zda se na jeho nastavení mohli sami podílet či jim byl mandatorně určen nadřízeným či jejich pracovní organizací. Tedy jestli například režim plné práce z kanceláře byl volbou samotného pracovníka nebo pouze rozhodnutím jeho pracovní organizace. Po zrealizování šetření jsem se znovu obrátila na své kontakty v zapojených firmách a ve většině z nich má pracovník určitou míru autonomie při stanovení si pracovního režimu, především u stanovení práce plně z kanceláře jde často o dobrovolnou volbu. V mém vzorku tak plně z pracoviště zřejmě pracovali lidé především ze své vlastní volby a je tak otázkou pro příští výzkumy, jak by

výsledky ovlivnili respondenti, kteří nemají práci z domova umožněnou, ale alespoň částečně by ji preferovali.

V tomto odstavci pak ještě zmiňuji možný vliv jiných intervenujících proměnných, které nebyly během šetření měřeny, a zároveň se mohou úzce dotýkat pracovního života respondentů, jejich spokojenosti a pracovní angažovanosti. Jde tak například o vliv řízení týmů či projektů (např agilní/waterfallové styly řízení), vliv autonomie v rámci své pracovní pozice, vliv možnosti dalšího kariérního rozvoje. Tyto výše popsání možné intervenující proměnné mohou vliv formy práce na pracovní angažovanost například vyrušit a je možné se jim věnovat v tomto kontextu i v rámci budoucích empirických šetřeních a výzkumech (McMurtrey et al., 2015, s. 290–297; Diala, 2011, s. 832–835; Melnik a Maurer, 2006, s. 36–41).

Při interpretaci výsledků šetření jsem nadále uvažovala o možné změně vnímání práce z domova, která mohla v nedávné době proběhnout. Před pandemií COVID-19 byla práce z domova vnímaná jako ojedinělý benefit a byla velmi ceněná. Nicméně po téměř třech letech pandemie je v mnoha pracovních organizacích, a v IT oboru hlavně, možnost práce z domova už standardním benefitem jako například pěti týdenní dovolená. Pracovníci už si na ni zvykli a aktivně ji vyžadují. Může dokonce být pracovníky i vnímaná ne jako benefit ale jako automatický nárok na pracovní organizace. V praxi se i jako pracovník v náboru setkávám s tím, že bez možnosti práce z domova kandidáti ani nenastoupí. K dalším šetřením bych proto vznesla otázku, zda už možnost práce z domova není vnímání jako standard, jako zmiňovaný týden dovolené navíc, který už nezvedá angažovanost a motivaci pracovníků, případně kandidátů, ale zda jeho odebrání a neposkytnutí ji naopak nemůže výrazně snížit, protože je vnímáno jako odebrání určitého práva nebo nároku svým pracovníkům (Dombrovský, 2022, nestránkováno).

## 7 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se pokusila popsat konstrukty pracovní angažovanosti a alternativní pracovní uspořádání práci z domova a empiricky ověřit jejich možný vztah u populace IT pracovníků. Oba tyto pojmy jsem se nejprve pokusila s oporou v existujících výzkumech a přístupech definovat, popsat jejich vývoj i vliv na pracovní organizace a na samotné pracovníky, následně jsem se zaměřila na shrnutí dosavadních poznatků o jejich vzájemném vztahu. Krátce jsem se zaměřila i na charakterizování populace IT pracovníků, protože právě na ní proběhlo mé empirické šetření. V druhé části práce jsem provedla samotné výzkumné ověření, zhodnocení a interpretaci jeho výsledků a limitů.

V rámci kapitol věnovaných pracovní angažovanosti jsem shrnula hlavní přístupy k tomuto pojmu, a to konkrétně pojetí Williama Kahna, který k pracovní angažovanosti přistupuje hlavně jako k fyzickému, kognitivnímu a emocionálnímu investování sama sebe do své práce (Kahn, 1990, s. 700–705). Dále jsem se věnovala pojetí pracovní angažovanosti v podání Christiny Maslachové a Michaela Leitnera, kteří ji chápou především jako opak a protipól pracovního vyhoření (Maslach a Leiter, 1997, s. 102–128). Jako třetí významné pojetí pracovní angažovanosti jsem vybrala přístup Wilmara Schaufeliho a Arnolda Bakera, kteří k ní přistupují především jako k stabilnímu, dlouhodobému afektivnímu i kognitivnímu stavu, který je zaměřený vůči své pracovní roli i pracovní organizaci a je dán především mírou odhodlání, energičnosti a pohlcením (Schaufeli et al., 2002, s. 74).

V této diplomové práci jsem nabídla i přehled několika měřících nástrojů pracovní angažovanosti, konkrétně jsem se věnovala akademickým nástrojům Maslach Burnout Inventory a Oldenburg Burnout Inventory, z poradenské praxe vzešlému nástroji Gallup Workplace Audit, a především nástroji Utrecht Work Engagement Scale, který vytvořil Wilmar Schaufeli a jehož devíti položkovou verzi jsem použila pro své empirické šetření (Maslach, Jackson a Leitner, 1996, s. 192–194; Demerouti et al., 2003, s. 14; Harter, Schmidrt a Plowman, 2012, s. 2–23; Schaufeli, Bakker a Salanova, 2006, s. 706–710).

Podrobněji jsem se věnovala také důsledkům pracovní angažovanosti, především otázce vyšší produktivity, nižší fluktuace, větší oddanosti pracovníka vůči jeho pracovní organizaci. Snažila jsem se popsat možné proměnné, které mohou míru pracovní angažovanosti ovlivňovat, a to jak proměnné na straně pracovníka (jeho osobní život,

aktuální situace či možný vliv osobnostního nastavení), tak i proměnné na straně pracovní organizace (například styly vedení pracovníků, organizační klima a kultura atd.), které mohou samotné organizace měnit ku svému prospěchu (Bakker a Demerouti, 2007, s. 313–316; Bailey et al., 2015, s. 13–17; Christian, Garza a Slaughter, 2011, s. 105; Dutu a Butucescu, 2019, s. 78–82; Bakker et al., 2011, s. 14–17).

V kapitolách zaměřených na práci z domova jsem se nejprve věnovala jejímu vymezení, dále jsem přešla ke změnám, které práci z domova umožnily, konkrétně rozvoji informačních technologií, nástupu globalizace, změny v rodinném uspořádání. Přiblížila jsem vývoj práce z domova od 70. let minulého století, který měl dle Jacka Nillese tři fáze, fázi domácí kanceláře, fázi mobilní kanceláře a fázi virtuální kanceláře (Messenger, 2019, s. 3–5; Nilles, 1975, s. 1142–1143). Zároveň jsem se zaměřila i na nedávnou akceleraci práce z domova, do pandemie COVID-19 byla práce z domova alternativním pracovním režimem, který zvláště v Evropské unii využívaly jen jednotky procent pracovníků, během nejtěžších uzávěr celých společností ale v tomto režimu pracovala až 40 % pracovníků a ani dnes po odeznění pandemie práce z domova neustoupila a zdá se, že zvláště její hybridní model bude dále přetrvávat (Sostero et al., 2020, s. 8–18; Mark et al., 2022, s. 400–401).

V rámci zaměření se na práci z domova jsem se snažila postihnout přínosy a rizika tohoto uspořádání pro pracovníka i pro pracovní organizaci. Pro pracovníky může být největším přínosem flexibilita, ušetření času na dopravu, a hlavně možnost lépe sladit svůj osobní život s životem pracovním, především pro rodiče malých dětí nebo pracovníky se zdravotním postižením může práce z domova usnadnit návrat na pracovní trh (Pavlova, 2019, s. 5–6). Rizikem ale je především možná sociální izolace, horší vztahy s kolegy a stírání hranic mezi prací a osobním životem (Wojcak, 2016, s. 35–40). Pro pracovní organizace může práce z domova umožňovat spolupráci s pracovníky bez ohledu na jejich lokaci, rychlejší návrat rodičů malých dětí zpět do práce, či například více loajální pracovníky (Malhotra, Majchrzak a Rosen, 2007, s. 68–69; Gajendran a Harrison, 2007, s. 1535–1537). Naopak se ale musí vypořádat s rizikem horší komunikace, ztíženého vedení pracovníků či možného nepřijetí firemní kultury (Wang et al., 2021, s. 50–51). Kombinaci výše popsaných výhod a lepší eliminaci rizik může poskytovat především hybridní model práce z domova.



Před samotným přistoupením k empirickému šetření jsem se pokusila shrnout dosavadní poznatky o vztahu pracovní angažovanosti a práce z domova. Do pandemie COVID-19 se tomuto vztahu mezi odborníky i díky malému rozšíření práce z domova nevěnovala tak velká pozornost. Současné výzkumy pak byly většinou realizovány až během pandemie, a tedy během nucené trvalé práce z domova, což mohlo výsledky výrazně ovlivnit. Přesto jsem našla řadu výzkumů, které mezi prací z domova a vyšší pracovní angažovaností našly pozitivní vztah, zároveň jsem ale našla i výzkumy protichůdné. I z tohoto důvodu jsem se rozhodla tématu ve své práci věnovat (Charalampous et al., 2019, s. 66–68; Sardeshmukh, 2012, s. 202; Delanoëje a Verbruggen, 2020, s. 803–804; Syrek et al., 2022, s. 29–31).

Vzhledem k tomu, že mé empirické šetření proběhlo na populaci IT pracovníků, považovala jsem za důležité stručně shrnout specifika těchto pracovníků, především jejich nedostatek na pracovním trhu a velkou žádanost ze strany pracovních organizací, dále velkou převahu mužů oproti ženám v tomto oboru, častější terciální vzdělání než u zbytku populace, a především výrazně nadprůměrné příjmy oproti jiným skupinám pracovníků (ČSÚ, 2021, nestránkováno; ČSÚ, 2023, nestránkováno).

Samotné empirické šetření bylo realizováno pomocí kvantitativního kvazi experimentálního přístupu a odpovídalo na výzkumnou otázku: Liší se pracovní angažovanost u pracovníků, kteří mají odlišný pracovní režim? a na ni navazující alternativní hypotézy: H1: Pracovníci bez možnosti pravidelné práce z domova budou mít nižší pracovní angažovanost než pracovníci, kteří mají hybridní režim nebo pracují plně z domova. H2: Pracovní angažovanost se liší mezi pracovníky s plně pracujícími z domova a pracovníky s hybridním režimem.

Sběr dat pro empirické šetření proběhl elektronicky přes platformu Survio na populaci IT specialistů, dotazník se sestával ze škály na pracovní angažovanost UWES–9, otázek na pracovní režim a otázek na demografické údaje respondentů. Šetření se zúčastnilo 152 respondentů. Po ověření tří faktorového modelu jsem přistoupila k provedení statistických analýz za pomoci mnohonásobné hierarchické lineární regrese. Ověřila jsem takto vztah celkového skóru pracovní angažovanosti a pracovních režimů (trvale z kanceláře, trvale z domova a hybridní režim) i vztah jednotlivých dimenzí pracovní angažovanosti (odhodlání, energičnost a pohlcení) s jednotlivými pracovními režimy. Ani

v jednom případě se mi ale nezdařilo najít statisticky významný prediktor pro pracovní angažovanost nebo její dimenze, nulté hypotézy se mi tak nezdařilo vyvrátit a nenašla jsem tedy dost podpory pro své alternativní hypotézy.

V poslední kapitole práce jsem se následně zaobírala vyhodnocením výsledků a možnými limity empirického šetření. Výsledky mohly být ovlivněné nenáhodným výběrem (Goodwin, 2017, s. 94–99 a 140–148), či běžně se vyskytujícími biasy (Goodwin, 2017, s. 180–181). Velký vliv mohla mít také specifická populace IT pracovníků, dále možnost vlastní volby pracovního režimu, která u mého vzorku převládala, nebo už zmíněné vnímání práce z domova, především jejího hybridního modelu, jako nového standardu a benefitu, který by měl být automaticky poskytován pracovní organizací (Dombrovský, 2022, nestránkováno; Alarcon a Lyons, 2011, s. 470–477).

## 8 Soupis bibliografických citací:

ABABNEH, Omar M. A. a Keith MACKY. The Meaning and Measurement of Employee Engagement: A Review of the Literature. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 2015, 15(1), s. 1–35. ISSN 1175-5407. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/15555240903188398>.

AGUILÉRA, Anne, Virginie LETHIAIS, Alain RALLET a PROULHAC, Laurent. Homebased telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2016, 92, s. 1–11. ISSN 0965-8564. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>.

ALARCON, Gene M. a Joseph B. LYONS. The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology*, 2011, 145(5), s. 463–480. ISSN 1940-1019. Dostupné z: [doi:10.1080/00223980.2011.584083](https://doi.org/10.1080/00223980.2011.584083).

ATTRIDGE, Mark. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 2009, 24(4), s. 383–398. ISSN 1555-5259. Dostupné z: DOI: 10.1080/15555240903188398.

BAILEY, Catherine, Adrian MADDEN, Kerstin ALFES a Luke FLETCHER. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International journal of management reviews: IJMR*, 2017, 19(1), s. 31–53. ISSN 1468-2370. Dostupné z: DOI: 10.1111/ijmr.12077.

BAKKER, Arnold B., Simon L. ALBRECHT a Michael P. LEITER. Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 2011, 20(1), s. 4–28. ISSN 1359-432X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>.

BAKKER, Arnold, M TIMS a Daantje DERKS - THEUNISSEN. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations (New York)*, 2012, 65(10), s. 1359–1378. ISSN 1741-282X. Dostupné z: DOI: 10.1177/0018726712453471.

BARUCH, Yahuda a Nigel NICHOLSON. Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 1997, 23, s. 15–30. ISSN 0306-3070. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>.

BENTLER, Peter a Douglas BONETT. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 1980, 88(3), s. 588–606. ISSN 1939-1455. Dostupné z: DOI: 10.1037/0033-2909.88.3.588.

BENTLEY, Tim., Stephen T.T. TEO, L. MCLEOD, F. TAN, Rachelle BOSUA a Marianne GLOET. The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics [online]*, 2016, 52, s. 207–215. ISSN 1872-9126. Dostupné z: DOI: 10.1016/j.apergo.2015.07.019.

CAPRILE, Maria, Juan ARASANZ a Pablo SANZ. *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic [online]*. Luxembourg: Publications Office, 2021. ISBN 9789294795939.

COOPER, Cecily D. a Nancy B. KURLAND. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of organizational behavior [online]*, 2002, 23(4), s. 511–532. ISSN 1099-1379. Dostupné z: DOI: 10.1002/job.145.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ICT pracovníci*, 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj českého trhu práce -4. Čtvrtletí 2022*, 2022. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

DAHLSTROM, Timothy R. Telecommuting and Leadership Style. *Public personnel management [online]*, 2013, 42(3), s. 438–451. ISSN 1945-7421. Dostupné z: doi:10.1177/0091026013495731.

DAMARIN, Amanda K. The Network-Organized Labor Process: Control and Autonomy in Web Production *Work. Networks, Work and Inequality [online]*, 2013, 24, s. 177–205. ISSN 1781905401. Dostupné z: DOI: 10.1108/S0277-2833(2013)0000024010.

DELFINO, Gianluca F. a Berend VAN DER KOLK. Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting Auditing & Accountability Journal [online]*, 2021, 34(6), s. 1376–1387. ISSN 1758-4205. Dostupné z: DOI: 10.1108/AAAJ-06-2020-4657.

DELOITTE. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. *Deloitte University Press*, 2017. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>.

DEMEROUDI, Evangelia, Arnold B. BAKKER, Ioanna VARDAKOU a Aristotelis KANTAS. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European journal of psychological assessment: official organ of the European Association of Psychological Assessment [online]*, 2003, 19(1), s. 12–23. ISSN 2151-2426. Dostupné z: DOI: 10.1027//1015-5759.19.1.12.

DIALA, Ify a Rao NEMANI. Job Satisfaction: Key Factors Influencing Information Technology (IT) Professionals in Washington DC. *International Journal of Computer Technology and Applications*, 2011, 2(4), s. 827–827. ISSN 2229-6093. Dostupné z: Alma/SFX Local Collection.

DOMBROVSKÝ E. Tomáš. *Datová snídane Q4-2022*. LMC, 2022. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/e5f4e793-94b3-49ae-b34f-bf87a8cc21df.pdf>

DOUCEK, Petr. *Lidské zdroje v ICT: analýza nabídky a poptávky po IT odbornících v ČR*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-51-1.

DUȚU, Raluca a Andreea BUTUCESCU. On the Link between Transformational Leadership and Employees' Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Human Resources Psychology*, 2019, 17(2), s. 76–87. ISSN 2392-8077. Dostupné z: DOI: 10.24837/pru.v17i2.291.

ELANOEIJE, Joni a Marijke VERBRUGGEN. Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European journal of work and organizational psychology* [online], 2020, 29(6), s. 795–808. ISSN 1464-0643. Dostupné z: DOI: 10.1080/1359432X.2020.1774557.

FEDAKOVA, Denisa a Lucia IŠTOŇOVA. Slovak IT-employees and New Ways of Working: Impact on Work-Family Borders and Work-Family Balance. *Československá psychologie* [online], 2017, 61(1), s. 68–83. ISSN 1804-6436. Dostupné z: EBSCOhost Academic Search Ultimate.

FERJENČÍK, Ján a Petr BAKALÁŘ. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

FIELD, Andy. *Discovering Statistics using IBM SPSS: and sex, drugs and rock'n'roll*. London: SAGE Publication, 2013. ISBN 978-1-4462-4918-5.

FINEGAN, Joan E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(2), s. 149–169. ISSN 2044-8325. Dostupné z: DOI: 10.1348/096317900166958

GAJENDRAN, Ravi S. a David A. HARRISON. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting. *Journal of applied psychology* [online], 2007, 92(6), s. 1524–1541. ISSN 1939-1854. Dostupné z: DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

GILCH, Phyllis M. a Jost SIEWEKE. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 2021, 35(1), s. 53–82. ISSN 2397-0030. Dostupné z: DOI: 10.1177/2397002220952734.

GOLDEN, Timothy D., John F. VEIGA a Richard N. DINO. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions. *Journal of Applied Psychology* [online], 2008, 93(6), s. 1412–1421. ISSN 1939-1854. Dostupné z: DOI: 10.1037/a0012722.

GROEN, Bianca A. C., Sander P. VAN TRIEST, Michael COERS a Neeke WTENWEERDE. Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European management journal* [online], 2018, 36(6), s. 727–735. ISSN 1873-5681. Dostupné z: doi:10.1016/j.emj.2018.01.007.

GROSSMANN, Jakub, Václav KORBEL a Daniel MÜNICH. *Práce z domova: možnost, nebo nutnost?* Praha: Národohospodářský ústav Akademie věd České republiky, 2021. ISBN 978-80-7344-572-0.

GSCHWIND, Lutz, Oscar VARGAS. Telework and It's Effect in Europe. In MESSENGER, Jon C. *Telework and its effects in Europe. Telework in the 21st Century* [online]. United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2019. ISBN 1789903742.

GUZZO, Richard A., a Gregory P. SHEA. Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, 1992, s. 269–313. ISBN 0-89106-041-3.

HALFORD, Susan. Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, work, and employment* [online], 2005, 20(1), s. 19–33. ISSN 1468-005X. Dostupné z: DOI: 10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x.

HARTER, James K., Frank L., SCHMIDT a Stephanie K. PLOWMAN. *The Relationship Between Engagement At Work and Organizational Outcomes - Q12® Meta-Analysis*. Gallup, 2012. Dostupné z: <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2006 ISBN -80-7367-123-9.

HILL, E. Jeffrey, Maria FERRIS a Vjollca MÄRTINSON. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior* [online], 2003, 63(2), s. 220–241. ISSN 1095-9084. Dostupné z: DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3.

HISLOP, Donald a Caroline AXTELL. To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker. *New technology, work, and employment* [online], 2009, 24(1), s. 60–75. ISSN 1468-005X. Dostupné z: DOI: 10.1111/j.1468-005X.2008.00218.x.

HU, Li-tze a Peter BENTLER. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*. 1999, 6(1), s. 1–55. ISSN 1070-5511. Dostupné z: DOI: 10.1080/10705519909540118.

CHARALAMPOUS, Maria, Christine A. GRANT, Carlo TRAMONTANO a Evie MICHAILIDIS. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology* [online], 2019, 28(1), s. 51–73. ISSN 1464-0643. Dostupné z: DOI: 10.1080/1359432X.2018.1541886.

CHEN, Wenhong a Steve MCDONALD. Do Networked Workers Have More Control? The Implications of Teamwork, Telework, ICTs, and Social Capital for Job Decision Latitude. *The American behavioral scientist* (Beverly Hills) [online], 2015, 59(4), s. 492–507. ISSN 1552-3381. Dostupné z: DOI: 10.1177/0002764214556808.

CHRISTIAN, Michael S., Adela S. GARZA a Jerel E. SLAUGHTER. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.

*Personnel Psychology*. 2011, 64(1), s. 89–136. ISSN 1744-6570. Dostupné z: DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.

CHUNG, Janne a Gary S. MONROE. Exploring Social Desirability Bias. *Journal of business ethics*. 2003, 44(4), s. 291-302. ISSN 1573-0697. Dostupné z: DOI: 10.1023/A:1023648703356.

INCEOGLU, Ike a Peter WARR. Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*. 2011, 10(4), s. 177-181. ISSN 2190-5150. Dostupné z: DOI: 10.1027/1866-5888/a000045.

IMPERATORI, Barbara. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Cham: Springer International Publishing, 2017. ISBN 978-3-319-51885-5.

IRWIN, Fran. *Gaining the Air Quality and Climate Benefit from Telework*. Environmental Protection Agency and the AT&T Foundation, 2004. Dostupné z: <http://pdf.wri.org/teleworkguide.pdf>.

JANSSENS Heidi, Peter DE ZUTTER, Tom GEENS, Guy VOGT a Lutgart BRAECKMAN. Do Personality Traits Determine Work Engagement? Results From a Belgian Study. *Journal of occupational and environmental medicine*. 2019, 61(1), s. 29–34. ISSN 1536-5948. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001458>.

JONSDOTTIR, Inga J. a Kari KRISTINSSON. Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research*. 2020, 17(21), s. 1–11. ISSN 1735-6865. Dostupné z: DOI: 10.3390/ijerph17217976.

KAMALANABHAN, T. J., L. Prakash SAI a Duggirala MAYURI. Employee Engagement and Job Satisfaction in the Information Technology Industry. *Psychological reports*. 2009, 105(3), s. 759–770. ISSN 1558-691X. Dostupné z: DOI: 10.2466/PR0.105.3.759-770.

KAHN William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*. 1990, 33(4), s. 692–724. ISSN 1948-0989. Dostupné z: DOI: 10.2307/256287.

KALLIATH Thomas a Paula BROUGH. Work–Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management & Organization*. 2008, 14(3), s. 323–327. ISSN 1839-3527. Dostupné z: DOI: 10.5172/jmo.837.14.3.323.

KAZEKAMI, Sachiko. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications policy* [online], 2020, 44(2), s. 101868. ISSN 0308-5961. Dostupné z: DOI: 10.1016/j.telpol.2019.101868.

KELLIHER, Clare a Deirdre ANDERSON. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations* (New York) [online], 2010, 63(1), s. 83–106. ISSN 1741-282X. Dostupné z: DOI: 10.1177/0018726709349199.

KIM Hyun J. J., Kang H. SHIN a Nancy SWANGER. Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*. 2009, 28(1), s. 96–104. ISSN V. Dostupné z: DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.06.001.

KINNUNEN, Ulla, Taru FELDT a Anne MÄKIKANGAS. Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2008, 13(2), s. 114–127. ISSN 1939-1307. Dostupné z: DOI: 10.1037/1076-8998.13.2.114.

KLOPOTEK, Magdalena. The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 2017, 4, s. 39–49. ISSN 1899-6116. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.29119/1899-6116.2017.40.3>.

LIAO Fang-Yi, Liu-Qin YANG, Mo WANG, Damon DROWN a Junqi SHI. Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology*. 2013, 28, s. 63–77. ISSN 1573-353X. Dostupné z: DOI: 10.1007/s10869-012-9266-5.

LINDERT, Lara, Sabrina ZEIKE, Kyung-Eun (Anna) CHOI a Holger PFAFF. Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *International journal of environmental research and public health* [online], 2022, 20(1), 676, s. 1–11. ISSN 1660-4601. Dostupné z: DOI: 10.3390/ijerph20010676.

MALHOTRA, Arvind, Ann MAJCHRZAK a Benson ROSEN. Leading Virtual Teams. *Academy of Management perspectives* [online], 2007, 21(1), s. 60–70. ISSN 1943-4529. Dostupné z: DOI: 10.5465/AMP.2007.24286164.

MARK, Gloria, Andrew L. KUN, Sean RINTEL a Abigail SELLEN. Introduction to this special issue: the future of remote work. *Human-computer interaction* [online], 2022, 37(5), s. 397–403. ISSN 0737-0024. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/07370024.2022.2038170>.

MARTIN, Brittany H. a Rhiannon MACDONNELL. Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management research review* [online]. 2012, 35(7), s. 602–616. ISSN 2040-8277. Dostupné z: DOI: 10.1108/01409171211238820.

MASLACH Christina, Susan E. JACKSON a Michael LEITNER. Maslach burnout inventory manual. In book: *Evaluating Stress: A Book of Resources*. The Scarecrow Press, 1996. ISBN 978-0-810-83231-2.

MASLACH Christina a Michael LEITNER. *The Truth About Burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass, San Francisco, 1997. ISBN 978-0-470-42356-1.

MASLACH Christina a Michael LEITNER. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*. 2008, 93(3), s. 498–512. ISSN 1939-1854. Dostupné z: DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498.



MAUX, Tomáš, a Jakub MÁLEK. Přijdou změny v právní úpravě práce z domova? *PEYTON legal*, 2021. Dostupné z: <https://www.peytonlegal.cz/zmena-pravni-uprava-prace-zdomova/>.

MAY, Douglas R., Richard L. GIBSON a Lynn M. HARTEK. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004, 77(1), s. 11–37. ISSN 2044-8325. Dostupné z: DOI: 10.1348/096317904322915892.

MCMURTREY, Mark E., Varun GROVER, James T. C. TENG a Nancy J. LIGHTNER. Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment. *Journal of management information systems*. 2002, 19(2), s. 273–302. ISSN 1557-928X. Dostupné z: DOI: 10.1080/07421222.2002.11045719.

MELNIK, Grigori a Frank MAURER. Comparative Analysis of Job Satisfaction in Agile and Non-agile Software Development Teams. *Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*. 2006, 4044, s. 32–42. ISSN 1611-3349. Dostupné z: DOI: 10.1007/11774129\_4.

MESSENGER, J. C., 2019. Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781789903751.

MESSENGER, Jon C. a Lutz GSCHWIND. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New technology, work, and employment* [online], 2016, 31(3), s. 195-208. ISSN 1468-005X. Dostupné z: DOI: 10.1111/ntwe.12073.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV má kompromisní návrh novely zákoníku práce, ta přinese dovolenou „dohodářům“ a zakotvuje pravidla pro home office*. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/mpsv-ma-kompromisni-navrh-novely-zakoniku-prace-ta-prinese-dovolenou-dohodarum-a-zakotvuje-pravidla-pro-home-office>.

MORGAN, Robert E. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European business review* [online], 2004, 16(4), s. 344–357. ISSN 1758-7107. Dostupné z: DOI: 10.1108/09555340410699613.

NILLES, Jack. Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE transactions on communications* [online]. *IEEE*, 1975, 23(10), s. 1142–1147. ISSN 1558-0857. Dostupné z: DOI: 10.1109/TCOM.1975.1092687.

OKSA, Reetta, Markus KAAKINEN, Nina SAVELA, Jari J. HAKANEN a Atte OKSANEN. Professional social media usage and work engagement among professionals in Finland before and during the COVID-19 pandemic: Four-wave follow-up study. *Journal of medical Internet research* [online], 2021, 23(6), s. e29036–e29036. ISSN 1461-7315. Dostupné z: DOI: 10.1177/1461444820921938.

PAVLOVA, Oksana. The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University open series* [online]. 2019, (2), s. 55–61. ISSN 2669-0535. Dostupné z: DOI: 10.15388/OpenSeries.2019.18404.

PREDOTOVA, Karolina a Llave O. VARGAS. Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled. *Eurofound*, 2021. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-totelework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-betackled>.

RASNACIS, Arturs a Solvita BERZISA. Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *Procedia computer science* [online]. 2017, 104, 43–50. ISSN 1877-0509. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2017.01.055

RICH Bruce L., Jeffrey A. LEPINE a Eean CRAFTORD. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*. 2010, 53(3), s. 617–635. ISSN 1948-0989. Dostupné z: DOI: 10.5465/AMJ.2010.51468988.

SARBU, Miruna. Determinants of work-at-home arrangements for German employees. *Labour* (Rome, Italy) [online], 2015, 29(4), s. 444–469. ISSN 1467-9914. Dostupné z: DOI: 10.1111/labr.12061.

SARDESHMUKH, Shruti R., Dheeraj SHARMA a Timothy D. GOLDEN. Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New technology, work, and employment* [online], 2012, 27(3), s. 193–207. ISSN 1468-005X. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x.

SENER, Ipek N. a Chandra R. BHAT. A Copula-Based Sample Selection Model of Telecommuting Choice and Frequency. *Environment and planning* [online], 2011, 43(1), s. 126–145. ISSN 1472-3409. Dostupné z: DOI: 10.1068/a43133

SEPPÄLÄ, Piia, Saija MAUNO, Taru FELDT, Jari HAKANEN, Ulla KINNUNEN, Asko TOLVANEN a Wilmar SCHAUFELI. The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of happiness studies*. 2008, 10(4), s. 459–481. ISSN 1573–7780. Dostupné z: DOI: 10.1007/s10902-008-9100-y.

SCHAUFELI Wilmar B. The measurement of work engagement. In *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis*. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-1-136-21239-0.

SCHAUFELI, Wilmar B. a Arnold B. BAKKER. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior* [online]. 2004, 25(3), s. 293–315. ISSN 1099-1379. Dostupné z: DOI: 10.1002/job.248.

SCHAUFELI, Wilmar B. a Arnold B. BAKKER. *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. 2003 Dostupné z: <https://www.wilmarschaufeli.nl/>.

SCHAUFELI, Wilmar B., Arnold B. BAKKER a Marisa SALANOVA. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational*

*and Psychological Measurement*. 2006, 66(4), s. 701–716. ISSN 1552-3888. Dostupné z: DOI: 10.1177/0013164405282471.

SCHAUFELI, Wilmar B., Marisa SALANOVA, Vicente GONZALEZ-ROMA a Arnold B. BAKKER. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002, 3, s. 71–92. ISSN 1573-7780. Dostupné z: DOI: 10.1023/A:1015630930326.

SCHAUFELI, Wilmar B., Akihito SHIMAZU, Jari HAKANEN, Marisa SALANOVA a Hans DE WITTE. An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European journal of psychological assessment*. 2019, 35(4), s. 577–591. ISSN 2151-2426. Dostupné z: DOI: 10.1027/1015-5759/a000430.

SCHAUFELI, Wilmar B. a Toon W. TARIS a Willem VAN RHENEN. Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*. 2008, 57(2), s. 173–203. ISSN 1464-0597. Dostupné z: DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x.

SKARLANDTOVÁ, Eva. *Analýza lidské zdroje v informačních technologiích*. Český statistický úřad, Oddělení statistiky výzkumu a vývoje a informační společnosti, 2021, s. 1–23. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165376696/063015-21.pdf/c7e96151-b285-4388-9384-532e55f4a318?version=1.2>.

SOSTERO, Matteo, Santo MILASI, John HURLEY, Enrique FERNANDEZ-MACIAS a Martina BISELLO. Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? *IDEAS Working Paper Series from RePEc* [online], 2020. Dostupné z: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en).

STOKER, Janka I., Harry GARRETSSEN a Joris LAMMERS. Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of leadership & organizational studies* [online], 2022, 29(2), s. 208–218. ISSN 1939-7089. Dostupné z: DOI: 10.1177/15480518211007452.

SYREK, Christine, Jana KÜHNEL, Tim VAHLE-HINZ a Jessica DE BLOOM. Being an accountant, cook, entertainer and teacher-all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology* [online], 2022, 57(1), s. 20–32. ISSN 1464-066X. Dostupné z: DOI: 10.1002/ijop.12761.

TER HOEVEN, Claartje L. a Ward VAN ZONEN. Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New technology, work, and employment* [online], 2015, 30(3), s. 237–255. ISSN 1468-005X. Dostupné z: DOI: 10.1111/ntwe.12052.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management*, 2002, 17(3/4), s. 157–170. ISSN 0964-9425. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>.

VAZIRI, Hoda, Wendy J. CASPER, Julie Holliday WAYNE a Russell A MATTHEWS. Changes to the Work-Family Interface During the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis. *Journal of applied psychology* [online], 2020, 105(10), s. 1073–1087. ISSN 1939-1854. Dostupné z: DOI: 10.1037/apl0000819.

VYMĚTAL, Dominik. *Základy informatiky pro ekonomy*. 2011. Slezská univerzity v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN: 978-80-7248-534-5.

WANG, Bin, Yukun LIU, Jing QIAN a Sharon K. PARKER. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology* [online], 2021, 70(1), s. 16-59. ISSN 1464–0597. Dostupné z: DOI: 10.1111/apps.12290.

WILDMAN, Richard C. Effects of Anonymity and Social Setting on Survey Responses. *Public opinion quarterly*. 1977, 41(1), s. 74–79. ISSN 1537-5331. Dostupné z: DOI: 10.1086/268354.

WOJCAK, Emil, Lubica BAJZIKOVA, Helena SAJGALIKOVA a Michaela POLAKOVA. How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia, social and behavioral sciences* [online], 2016, 229, s. 33–41. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.111.

XANTHOPOULOU, Despoina, Arnold B. BAKKER, Evangelia DEMEROUTI a Wilmar B. SCHAUFELI. Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 2009a, 74(3), s. 235–244. ISSN 1095-9084. Dostupné z: DOI: 10.1016/j.jvb.2008.11.003.

ZHEN, Jie, Kunxiang DONG, Zongxiao XIE a Lin CHEN. Factors Influencing Employees' Information Security Awareness in the Telework Environment. *Electronics (Basel)* [online], 2022, 11(21), s. 3458. ISSN 2079–9292. Dostupné z: DOI: 10.3390/electronics11213458.

ŽNIDARŠIČ, Jasmina a Mojca BERNIK. Impact of Work-family Balance Results on Employee Work Engagement Within the Organization: The Case of Slovenia. *Plos One*. 2021, 16(1), s. 1–17. ISSN 1932–6203. Dostupné z: DOI: 10.1371/journal.pone.0245078.

## 9 Příloha A – Dotazník pro empirické šetření

### Informovaný souhlas s účastí na výzkumu pro diplomovou práci

Název projektu: Pracovní angažovanost zaměstnanců: diplomová práce

Hlavní výzkumník: Bc. Jitka Kubátová

Vedoucí práce: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Pracoviště: Filozofická fakulta UK, katedra andragogiky a personálního řízení

Období řešení projektu: září 2022

#### Průběh účasti:

Výzkum je realizován pomocí tohoto dotazníku, po tomto informovaném souhlasu následuje 16 otázek, vyplnění dotazníku zabere maximálně 10 minut.

Zpracování osobních údajů:

Dotazník je čistě anonymní, nikde není třeba uvádět své jméno a příjmení. Pouze pro účely mé diplomové práce ale prosím o vyplnění následujících demografických údajů: věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. K získaným anonymním datům budou mít případný přístup pouze další lidé z UK a pouze za účelem zhodnocení diplomové práce.

Povinně poskytované informace dle Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (EU 2016/679, GDPR)

Vaše osobní údaje budu zpracovávat na základě Vámi uděleného souhlasu pro účely výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů

Správce osobních údajů: Jitka Kubátová, jitkazk@gmail.com

Vaše práva v souvislosti se zpracováním osobních údajů:

- požadovat přístup k osobním údajům týkajícím se Vaší osoby, jejich opravu nebo výmaz, popřípadě omezení zpracování,
- podat stížnost dozorovému orgánu (Úřad pro ochranu osobních údajů, www.uoou.cz) v případě, že se domníváte, že zpracování osobních údajů probíhá v rozporu s právními předpisy;
- souhlas se zpracováním osobních údajů udělený níže kdykoliv odvolat, aniž by za to hrozila jakákoliv sankce či znevýhodnění, a to oznámením na kontaktní údaje správce osobních údajů. Zákonnost zpracování údajů před odvoláním souhlasu tím není dotčena.

V případě jakýchkoliv dotazů se neváhejte na mě obrátit přes e-mail: jitkazk@gmail.com.

Souhlas s účastí ve výzkumu a zpracováním osobních údajů

Pokud se rozhodnete výzkumu zúčastnit, pokračujte dále na otázky. V obou případech Vám velmi děkuji za Váš čas a ochotu.

Jitka Kubátová

1. Jaký je Váš současný pracovní režim?

- Stále / převážně pracuji z kanceláře  
 Stále / převážně pracuji z domova  
 Střídavý režim
2. Pracoval/a jste v posledním roce úplně/převážně z domova?  
 Ano  
 Ne
  3. Jaké je Vaše pohlaví?  
 Muž  
 Žena  
 Jiné
  4. Napište prosím Váš věk:
  5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?  
 Středoškolské s výučním listem  
 Středoškolské s maturitní zkouškou  
 Vysokoškolské bakalářské  
 Vysokoškolské magisterské  
 Vysokoškolské doktorské a vyšší

Následujících 9 tvrzení se týká toho, jak se cítíte ve své práci. Prosím přečtěte si pečlivě každý výrok a rozhodněte se, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Pokud nikdy neprožíváte tyto pocity, označte u tvrzení "nikdy". Pokud jste někdy takový pocit zažíváte, zaškrtněte u tvrzení odpověď, které nejvíce odpovídá frekvenci, s jakou popisované pocity prožíváte.

6. Ve své práci překypuji energií  
 nikdy  
 skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
 zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
 někdy – několikrát měsíčně  
 často – jednou za týden  
 velmi často – několikrát za týden  
 vždy – každý den
7. Ve své práci se cítím silný/á a energický/á  
 nikdy  
 skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
 zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
 někdy – několikrát měsíčně  
 často – jednou za týden  
 velmi často – několikrát za týden  
 vždy – každý den
8. Jsem nadšený/á svou prací  
 nikdy  
 skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
 zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
 někdy – několikrát měsíčně

- často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
9. Moje práce je pro mě inspirací  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
10. Když ráno vstávám, těším se na svou práci  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
11. Cítím se šťastný/á, když intenzivně pracuji  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
12. Jsem hrdý/á na práci, kterou dělám  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
13. Jsem ponořený/á do své práce  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně  
zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den
14. Když pracuji, nechávám se prací unést  
nikdy  
skoro nikdy – několikrát do roka nebo méně

zřídka – jednou za měsíc nebo méně  
někdy – několikrát měsíčně  
často – jednou za týden  
velmi často – několikrát za týden  
vždy – každý den

Na závěr bych Vám chci ještě jednou poděkovat za Váš čas a ochotu, kterou jste věnovali mé diplomové práci. Pokud máte ještě jakékoliv otázky, které se týkají průběhu výzkumu, jeho výsledků či čehokoliv dalšího, neváhejte mě kontaktovat.

Ještě jednou děkuji  
Jitka Kubátová  
[jitkazk@gmail.com](mailto:jitkazk@gmail.com)



## 10 Příloha B Doporučené normy pro škálu UWES-9

Skóre norem pro UWES-9 (N = 9.679)

	Energičnost	Odhodlání	Pohlčení	Celkové skóre
Velmi nízký	≤ 2.00	≤ 1.33	≤ 1.17	≤ 1.77
Nízký	2.01 – 3.25	1.34 – 2.90	1.18 – 2.33	1.78 – 2.88
Průměrný	3.26 – 4.80	2.91 – 4.70	2.34 – 4.20	2.89 – 4.66
Vysoký	4.81 – 5.65	4.71 – 5.69	4.21 – 5.33	4.67 – 5.50
Velmi vysoký	≥ 5.66	≥ 5.70	≥ 5.34	≥ 5.51
M	4.01	3.88	3.35	3.74
SD	1.13	1.38	1.32	1.17
SE	.01	.01	.01	.01
Rozmezí	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00	.00 – 6.00

(Schaufeli & Bakker, 2003)

## 11 Příloha C Výsledky lineární regrese pro jednotlivé dimenze pracovní angažovanosti

Tabulka č. 10 Deskriptivní statistiky pro dimenzi energičnost

	2.Pracovní režim	N	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Energičnost	HO	52	4.85	5.17	1.22	2.00	7.00
	Kancelář	49	4.53	4.67	1.39	1.67	6.67
	Hybridní režim	51	4.78	5.00	1.01	2.00	7.00

Vlastní zpracování

Tabulka č. 11 Fit model pro dimenzi energičnost

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Overall Model Test			
				F	df1	df2	P
1	0.184	0.0339	0.00765	1.29	4	147	0.276
2	0.185	0.0341	0.00101	1.03	5	146	0.402

Vlastní zpracování

Tabulka č. 12 Model koeficientů pro dimenzi energičnost

Predictor	Estimate	SE	T	p	Stand. Estimate	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Intercept	3.8960	0.8011	4.864	< .001			
3. HO v posledním roce	0.2562	0.2093	1.224	0.223	0.1055	-0.0648	0.276
5. Věk	0.0246	0.0139	1.771	0.079	0.1445	-0.0167	0.306
6.Vzdělání	-0.0821	0.1147	-0.715	0.476	-0.0601	-0.2260	0.106
4. Pohlaví	-0.0969	0.2064	-0.470	0.639	-0.0396	-0.2061	0.127
2.Pracovní režim	0.0194	0.1267	0.154	0.878	0.0132	-0.1572	0.184

Vlastní zpracování

Tabulka č. 13 Deskriptivní statistiky pro dimenzi odhodlání

	<b>2.Pracovní režim</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>SD</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Odhodlání	HO	52	4.92	5.33	1.35	1.00	7.00
	Kancelář	49	4.79	5.00	1.62	1.33	7.00
	Hybridní režim	51	5.08	5.00	1.13	1.67	7.00

Vlastní zpracování

Tabulka č. 14 Fit model pro dimenzi odhodlání

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>Overall Model Test</b>			
				<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
1	0.140	0.0196	-0.00711	0.733	4	147	0.571
2	0.159	0.0254	-0.00796	0.761	5	146	0.579

Vlastní zpracování

Tabulka č. 15 Model koeficientů pro dimenzi odhodlání

Predictor	Estimate	SE	T	p	Stand. Estimate	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Intercept	4.0769	0.9094	4.483	< .001			
3. HO v posledním roce	0.2570	0.2377	1.081	0.281	0.0936	0.0775	0.265
4. Pohlaví	0.1711	0.2343	0.730	0.467	-0.0618	0.2290	0.105
5. Věk	0.0208	0.0158	1.316	0.190	0.1078	0.0541	0.270
6. Vzdělání	0.0725	0.1303	0.556	0.579	-0.0469	0.2136	0.120
2. Pracovní režim	0.1346	0.1438	0.936	0.351	0.0810	0.0901	0.252

Vlastní zpracování

Tabulka č. 16 Deskriptivní statistiky pro dimenzi ponoření

2. Pracovní režim		N	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Ponoření	HO	52	5.10	5.33	1.11	2.00	7.00
	Kancelář	49	4.95	5.33	1.32	2.00	6.67
	Hybridní režim	51	5.13	5.33	1.02	2.00	6.67

Vlastní zpracování

Tabulka č. 17 Fit model pro dimenzi ponoření

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Overall Model Test			
				F	df1	df2	p
1	0.119	0.0142	-0.0126	0.529	4	147	0.715
2	0.126	0.0158	-0.0179	0.469	5	146	0.799

Vlastní zpracování

Tabulka č. 18 Model koeficientů pro dimenzi ponoření

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Intercept	4.6290	0.7656	6.046	< .001			
3. HO v posledním roce	0.1956	0.2001	0.978	0.330	0.0850	-0.0869	0.257
4. Pohlaví	-0.1011	0.1972	- 0.513	0.609	-0.0436	-0.2117	0.124
5. Věk	0.0126	0.0133	0.949	0.344	0.0782	-0.0846	0.241
6. Vzdělání	-0.0752	0.1097	- 0.686	0.494	-0.0581	-0.2256	0.109
2. Pracovní režim	0.0598	0.1211	0.494	0.622	0.0430	-0.1290	0.215

Vlastní zpracování