

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**

# **Diplomová práce**

Pavla Táborská

**Psychologické aspekty práce na dálku**

**Psychological Aspects of Teleworking**

Praha 2017

Vedoucí práce: doc. Milan Rymeš, CSc.

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi v průběhu psaní diplomové práce pomáhali a byli mi oporou. Především děkuji vedoucímu této práce doc. Milanu Rymešovi, CSc. za cenné připomínky a skvělou spolupráci na dálku.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Ivaně Fabianové za pomoc s výzkumnou částí této práce a Mgr. Martině Svobodové za bystré oko při korektuře textu. Poděkování také patří pracovníci Národní technické knihovny Mgr. Pavle Minaříkové za cenné rady v oblasti citování zdrojů.

Děkuji účastníkům výzkumné části práce a vedení organizace, ve které výzkum proběhl.

Poslední poděkování patří mé rodině, bez jejíž podpory by tato práce nevznikla.

***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 25. 7. 2017*

.....  
*Bc. Pavla Táborská*

## **Abstrakt**

Diplomová práce Psychologické aspekty práce na dálku se věnuje aktuálnímu tématu práce na dálku z pohledu psychologických aspektů a pracovníků na dálku. V diplomové práci je představen koncept práce na dálku v aktuálním společenském kontextu s jeho historickým vývojem. Hlavní těžiště práce se nachází v představení práce na dálku ve vztahu k osobnostním charakteristikám pracovníka na dálku, well-being, work-life balance a sociálním rozměrům práce na dálku.

Ve výzkumné části je prezentován kombinovaný výzkum – kombinace mapující a případové studie. Téma výzkumné části je týmová spolupráce a psychologické bezpečí u specifické skupiny pracovníků na dálku – lektorů v neziskové organizaci. Do kvantitativní části se zapojili pracovníci na dálku i jejich manažeři, v kvalitativní části hodnotili týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu pouze manažeři týmů.

## **Klíčová slova**

Práce na dálku, osobnostní charakteristiky, well-being, work-life balance

## **Abstract**

The theses Psychological aspects of teleworking is dedicated to actual theme of a teleworking from the perspective of psychological aspects and teleworkers. In the theses a concept of teleworking is introduced in the current social context with its historical development. The main focus is on introduction a teleworking in relation with personal characteristics of a teleworker, well-being, work-life balance and social dimension of teleworking.

In the empirical part there is introduced a mixed methods research – a combination of mapping study and case study. The theme of the empirical part is teamwork and psychological safety of specific group of teleworkers – lectors from the non-profit organization. In the quantitative part got involved both teleworkers and their managers, in the qualitative part evaluated the teamwork and psychological safety in the team only managers of the teams.

## **Keywords**

Teleworking, telecommuting, personal characteristics, well-being, work-life balance

## Obsah

Seznam použitých zkratek .....	8
Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. Práce na dálku – uvedení do problematiky.....	11
1.1 Představení práce na dálku.....	12
1.2 Terminologické vyjasnění práce na dálku.....	14
1.3 Historie práce na dálku ve světovém kontextu .....	17
1.4 Společensko-legislativní kontext práce na dálku .....	20
2. Specifika práce na dálku .....	25
2.1 Znaky práce na dálku .....	25
2.1.1 Místo práce .....	26
2.1.2 ICT – informační a komunikační technologie .....	29
2.1.3 Organizace .....	31
2.2 Přínosy a rizika práce na dálku .....	33
3. Vybrané psychologické aspekty práce na dálku .....	37
3.1 Kontrola a autonomie v práci na dálku .....	38
3.2 Osobnostní charakteristiky a práce na dálku.....	40
3.2.1 Self-efficacy a Locus of Control.....	41
3.2.2 Orientace na učení .....	42
3.2.3 Osobnostní rysy podle modelu Big 5.....	43
3.2.4 Motivační charakteristiky osobnosti.....	47
3.3 Well-being, Work-life Balance a práce na dálku .....	50
3.4 Sociální podpora a vztahy při práci na dálku .....	55
4. Shrnutí teoretické části a východiska empirické části .....	59

EMPIRICKÁ ČÁST .....	62
5. Vymezení a charakteristika výzkumu.....	63
5.1 Definice klíčových pojmů .....	63
5.2 Představení organizace.....	64
5.3 Definice výzkumných cílů a výzkumných otázek .....	66
6. Metody.....	68
6.1 Výzkumný design.....	68
6.2 Výzkumný vzorek .....	68
6.3 Způsob získávání dat.....	71
6.4 Etika .....	72
6.5 Průběh výzkumu.....	72
6.6 Použité nástroje .....	73
7. Výsledky.....	76
7.1 Způsob zpracování dat .....	76
7.2 Verbalizace výsledků .....	76
8. Diskuze .....	101
Závěr .....	107
Seznam použité literatury .....	110
Seznam příloh .....	121

## **Seznam použitých zkratk**

AK – adaptační kurzy

APA – American Psychology Association

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ICT – informační a komunikační technologie

ILERA – International Labour and Employment Relations Association

ILO – International Labour Office

IT – informační technologie

LPP – látková primární prevence

SPIR – Sdružení pro internetový rozvoj

SPP – selektivní primární prevence

USA – Spojené státy americké

VPP – všeobecná primární prevence

WHO – Světová zdravotnická organizace



## Úvod

Předkládaná diplomová práce se dělí na dvě základní části – teoretickou a empirickou. Ústředním tématem jsou psychologické aspekty práce na dálku.

V teoretické části je na začátku představeno téma práce na dálku. Tato specifická forma práce si zaslouží větší pozornost, neboť v českém prostředí toto téma systematictěji zpracováno není a ani zde nejsou prezentovány poznatky pocházející ze zahraničí. V českém prostředí převažuje pohled na práci na dálku jako na práci z domova. Považuji tedy za důležité věnovat první část diplomové práce pohledu na koncept práce na dálku. Úvod do problematiky představuje práci na dálku jako jednu z forem práce v kontextu aktuálních společensko-ekonomických změn. Dále se věnuji vydefinování konceptu, historickému vývoji práce na dálku ve světovém kontextu a širšímu společensko-legislativnímu kontextu vývoje a aktuální podoby práce na dálku. Následuje představení specifík práce na dálku s poukázáním na v literatuře často zmiňované výhody a nevýhody práce na dálku.

Následující kapitoly se věnují již centrálnímu tématu vybraných psychologických aspektů práce na dálku. V této části jsem se zaměřila pouze na pohled jedince – pracovníka na dálku. Pro další rozpracování jsem vybrala osobnostní charakteristiky pracovníka na dálku, které mají vliv na jeho postoje, výkon, spokojenost v práci. Prostor v této práci dostaly i charakteristiky práce – kontrola a autonomie v práci, které se s prací na dálku spojují a v soudobých výzkumech z oblasti pracovní psychologie hrají důležitou roli. Prožívaná kontrola a autonomie v práci souvisí i s osobnostními charakteristikami, z toho důvodu se toto téma objevuje i v části zaměřené na osobnostní charakteristiky pracovníka na dálku. Další část se věnuje vztahu mezi *well-being* a *work-life balance* a práce na dálku. Psychologické aspekty končí pohledem na sociální rozměr práce na dálku.

V empirické části představuji případovou studii, která se zaměřuje na týmovou spolupráci a psychologické bezpečí u specifické skupiny pracovníků na dálku z pohledu manažerů těchto pracovníků doplněného o základní pohled pracovníků. V práci jsou zdroje uvedeny podle aktuální 6. edice citační normy APA. V případech, kdy norma jasně neurčuje podobu citace, volím formu, která slouží k nejjednodušší identifikaci zdroje.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Práce na dálku – uvedení do problematiky

Současnou světovou ekonomiku pohání inovace. Změny, které se dotýkají organizací ve vyspělých státech, jsou všudypřítomné a nepřehlédnutelné. Nikdy nebylo pro organizace tak jednoduché získat vedoucí postavení na trhu a nikdy nebylo tak snadné vzápětí o takové postavení přijít. Ekonomické úspěchy a konkurenční výhody nemají dlouhého trvání, proto se organizace musí pohybovat stále vpřed a investovat finance i energii do neustálého rozvoje.

Rychlé změny, které tlačí na to, aby se organizace staly inovativnějšími a adaptabilnějšími, se dotýkají i samotných pracovníků. Na základě pokroku v oblasti technologií se proměňuje i samotný pracovní trh. Postupně klesá procento manuálních a rutinních prací na úkor těch, které vyžadují nerutinní analytické a interpersonální schopnosti a dovednosti (World Economic Forum, 2017). Současný pracovní trh po pracovnících vyžaduje jiné schopnosti a dovednosti, než které byly zásadní pro práci po desítky let. Zároveň školské systémy na tento trend zatím adekvátně nezareagovaly, což představuje hrozbu i do budoucna.

Organizace se tak dostávají do situace, kdy více než kdy jindy potřebují (kvalitní) potenciální pracovníky zaujmout a současně musí věnovat velkou péči o stávající kvalitní pracovníky. Podoba řízení lidských zdrojů se tedy proměňuje spíše směrem k marketingu než ke klasickému pojetí řízení. Organizace musí umět odpovídat na otázku, co pracovníci chtějí, co je motivuje k práci, co je činí v práci spokojenými a co zajistí, že daný pracovník v organizaci zůstane.

Gallupův institut (Gallup, 2017) zjistil, že právě nabídka flexibilních forem práce hraje hlavní roli v rozhodnutí pracovníka, zda ve stávající organizaci zůstane, nebo ji opustí. Mezi hlavní flexibilní formy práce se řadí částečné a zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, konto pracovní doby, sdílené úvazky a práce na dálku (včetně práce z domova).

Z tohoto úhlu pohledu se zdá, že jsou organizace tlačeny pracovníky k tomu, aby jim umožnily takto pracovat. Tento pohled je ale pouze jednou stranou mince. Z využívání flexibilních forem práce mohou profitovat organizace i jiným způsobem než jen tím, že si mohou lépe udržet kvalitní pracovníky. Tato uspořádání mohou přinést organizaci žádoucí flexibilitu a zvýšení adaptability při všudypřítomných změnách, možnost rychleji na tyto změny reagovat a využívat inovací k posunu kupředu. Přínosy jsou tak oboustranné.

Z těchto rychle se rozvíjejících forem práce jsem si jako téma diplomové práce zvolila posledně jmenovanou – tedy práci na dálku. V České republice je práce na dálku vnímána jako synonymum pro práci z domova a podle oficiálních statistik není příliš využívána. Současně neexistuje téměř žádná odborná literatura, která by se tímto fenoménem zabývala. Dle mého názoru je práce na dálku reálně využívána v českých organizacích více, než by se mohlo zdát, a to formou ad hoc. Za důležité považuji seznámit pracovníky a organizace s touto formou práce, s jejími přínosy a riziky a především s tím, jak co nejlépe práci na dálku v organizaci implementovat a maximalizovat tak přínosy a minimalizovat rizika. Tato práce se ovšem mimo obecné seznámení s prací na dálku věnuje práci na dálku z pohledu pracovníka a především se zaměřuje na psychologickou tematiku.

### **1.1 Představení práce na dálku**

Práce na dálku, tedy možnost pracovat z jiného místa, než z místa, kde sídlí zaměstnavatel, nebo kde má pracovník kancelář, je na vzestupu. V České republice jde o relativně nové téma, které je ovšem v západním světě a především v USA diskutováno a v různé podobě implementováno již po dlouhá léta. Její rozšíření podporuje jak rozvoj informačních a komunikačních technologií (ICT) a přístupu k internetu, postupné proměny práce (např. digitalizace práce), tak i proměna pracovního trhu. Tyto trendy vnímají lidé z praxe, ale jsou zachyceny i výzkumníky např. z Gallupova institutu ve zprávě „State of the American Workplace“, která vyšla v roce 2017 (Gallup, 2017). Tyto velké a neustálé změny se v budoucnu dotknou fungování organizací v základech a změny v jejich fungování budou muset být větší než „pouhá“ implementace práce na dálku. Flexibilní formy práce (do níž spadá i práce na dálku) jsou ovšem jen kouskem skládky, která vytváří moderní a konkurenceschopné prostředí organizace.

Pro představu o tom, jak velkým trendem práce na dálku je, nabízím pohled do USA, kde práce na dálku jako koncept vznikla. V USA pracovalo pravidelně na dálku (alespoň jeden den v měsíci) v roce 2010 26,2 mil. pracovníků, což je skoro 20 % veškeré pracovní síly v USA. V roce 2008 byl sice celkový počet pravidelně pracujících na dálku v USA vyšší – 33,7 mil., ale tato čísla jsou ovlivněna velkou nezaměstnaností, která se objevila následkem ekonomické krize v roce 2008. V roce 2010 z celkového počtu pracujících na dálku ovšem celých 84 % pracovalo na dálku minimálně jeden den v týdnu (oproti 72 % v roce 2008).

Mimo trend častější pravidelné práce na dálku, je na vzestupu i ad hoc práce na dálku (83 % zaměstnavatelů v USA nabízelo pracovníkům tuto možnost v roce 2010) (World at Work, 2011).

Česká republika je ve využívání práce na dálku stále na začátku. V roce 2008 zde pracovalo alespoň nějakou část pracovní doby (minimálně půl dne v týdnu) na dálku 2,3 % zaměstnanců, v roce 2014 už to byla 4 % všech zaměstnanců. Zvýšil se i počet organizací, které práci na dálku nabízí, a to z 18 % v roce 2008 na 30 % v roce 2014 (ČSÚ, 2014). Jak je z uvedeného patrné, práce na dálku je v České republice na vzestupu, i když se zatím jedná spíše o raritu. Ve srovnání s ostatními státy Evropské Unie se Česká republika řadí na poslední příčky ve využívání práce na dálku, naopak mezi státy s vysokým procentem pracovníků (mezi 30 a 37 %) pracujících na dálku patří Dánsko, Švédsko a Nizozemsko (Eurostat, 2015).

Některé velké organizace, které byly známé pro masivní implementaci práce na dálku, ovšem od této politiky upouštějí. V roce 2013 výkonná ředitelka organizace Yahoo práci na dálku zcela zrušila (Fried & Hansson, 2014). Tento krok byl vnímán jako velice kontroverzní a považován za ne příliš vhodnou formu řešení problémů, se kterými se Yahoo v té době potýkalo. Tento krok měl přinést větší stmelení týmu, zvýšení pocitu sounáležitosti k organizaci a především zvýšení produktivity pracovníků (Goudreau, 2013). Ani tento kontroverzní krok ovšem k oživení ekonomiky Yahoo nepomohl, a tak se v červenci 2016 organizace Yahoo domluvila s organizací Verizon na prodeji (Goel, 2016).

V březnu roku 2017 zase oznámila organizace IBM svůj záměr zrušit práci na dálku (zatím pouze) pro pracovníky marketingového oddělení (Kessler, 2017). Pro politiku IBM toto znamená úplný obrat, neboť IBM bylo velkým propagátorem práce na dálku a ve své zprávě z roku 2009, „Working Outside the Box: A Study of the Growing Momentum in Telework“, představuje benefity práce na dálku a postupy zavádění práce na dálku v IBM, kterými se inspirovaly mnohé další organizace po celém světě (Caldow, 2009). Naopak ve stejné době, kdy v Yahoo byla práce na dálku zakázána, britská organizace Vodafone v reakci na tento krok započala svůj program na implementaci flexibilních forem práce (včetně práce na dálku) (Peacock, 2013).

Práce na dálku je tedy v současné době kontroverzním tématem především pro organizace. Po období, kdy organizace začaly systematicky implementovat práci na dálku, sledovaly její

klady a zápory, které se snažily exaktně měřit, přišlo pravděpodobně období vystřízlivění. Práce na dálku není jednoduchý návod na úspěch organizace, jak možná někteří očekávali. V reakci na toto vystřízlivění lze pozorovat tendence k zavržení celého konceptu práce na dálku – zákazy práce na dálku a navrácení pracovníků zpět do kanceláří. Toto je jedna z cest. Jiná je cesta inovace způsobů práce na dálku – průzkum, které komponenty a způsoby práce na dálku spíše potencují negativní aspekty a snahy o minimalizaci negativ práce na dálku a co efektivnější využívání pozitivních stránek práce na dálku.

Druhá popsaná cesta je pro organizace sice trnitější a zdouhavější, ale vzhledem k vysoké poptávce po práci na dálku (a obecně po flexibilnějších formách práce) ze strany pracovníků a k rychlému technologickému rozvoji, je toto cesta budoucnosti.

Y. Baruch a N. Nicholson (1997, s. 21) na základě rozhovorů s pracovníky na dálku (konkrétně s pracovníky z domova) zjistili, že při zkoumání práce z domova je zapotřebí zkoumat efekty (často protichůdné) těchto následujících čtyř oblastí. Tento přehled považuji za dobře ilustrující obecně oblast práce na dálku, proto ho uvádím:

- **Práce (charakteristiky práce a její uspořádání)** – tento aspekt jsem se snažila přiblížit v kapitole, která se zabývá specifiky práce na dálku.
- **Prolínání práce a osobního života** – tento aspekt jsem zčásti zpracovala v kapitole, která se zabývá *well-being*, *work-life balance* a prací na dálku.
- **Individuální charakteristiky** – vzájemné ovlivnění osobnosti pracovníka na dálku a práce na dálku, tento aspekt je obsažen v kapitole zabývající se osobnostními charakteristikami při práci na dálku.
- **Organizační aspekty** – jak podporující, či nepodporující je prostředí organizace ve vztahu práce na dálku. Problematika tohoto aspektu je pouze nastíněna v samotném závěru této práce.

## 1.2 Terminologické vyjasnění práce na dálku

Termín *práce na dálku* (v angličtině *telecommuting* nebo také *teleworking*) vznikl v roce 1973, kdy ho poprvé použil americký fyzik J. Nilles. Hlavním motivem, proč J. Nilles přišel s termínem *práce na dálku* a započal v této oblasti výzkum, bylo hledání řešení špatné dopravní situace při každodenním dojíždění za prací milionů pracovníků, zvyšující se

znečištění ovzduší a ztráty času při dojíždění, který by lidé mohli věnovat svým rodinám nebo volnočasovým aktivitám. Původně tedy termín *práce na dálku* (*telecommuting*) zdůrazňoval především aspekt dojíždění (Kurland & Bailey, 1999).

Slova *telecommuting* a *teleworking* se skládají z předpony *tele-* a kořene slova *commuting*, nebo *working*. Předpona *tele-* je řeckého původu a v angličtině znamená, že je něco „daleko nebo na dálku“ (Wehmeier & Hornby, 2000, s. 1230). Překlad anglického slova *commuting* znamená „pravidelné dojíždění autobusem, vlakem, autem atd. mezi domovem a prací“ (Wehmeier & Hornby, 2000, s. 226). *Working* v tomto významu znamená „pracovat pro zaměstnavatele“ (Wehmeier & Hornby, 2000, s. 1375).

Většina současných autorů termíny *telecommuting* a *teleworking* používá jako synonyma. Toto platí i pro české prostředí (Martoch, 2012; Sládek, 2006). Jiní autoři poukazují na rozdíly, kdy *telecommuting* zdůrazňuje více aspekt dojíždění za prací, zatímco *teleworking* zdůrazňuje spíše aspekt výkonu práce na dálku, což nemusí nutně znamenat absenci cestování kvůli práci. Na tyto rozdíly poukazyval v 80. letech především „otec telecommutingu a teleworkingu“, jak se J. Nillesovi přezdívá (Vega, 2003). Jak již bylo zmíněno výše, v současné době se termíny spíše považují za synonyma, neboť podoby práce na dálku se od 80. let velice proměnily a dojíždění za prací již není nejdůležitějším aspektem práce na dálku.

Dále lze najít kulturní specifika užití těchto termínů. *Telecommuting* je více rozšířen v americké literatuře a výzkumu, zatímco v evropském prostředí je preferován termín *teleworking* (příp. *telework*) (Baruch, 2001; Madsen, 2011).

Definic *práce na dálku* je mnoho. Na obecné úrovni nacházejí odborníci relativní shodu. Pro lepší představu o konceptu uvedu tři současné definice pocházející z různého prostředí od různých autorů.

- Y. Baruch (2001, s. 114), který je ředitelem výzkumu na Southampton Business School ve Velké Británii, nabízí tuto definici: „*O práci na dálku mluvíme, když pracovníci celou nebo část své práce vykonávají fyzicky mimo místo zaměstnavatele a využívají pro výkon práce a komunikaci informační technologie.*“
- Velice podobnou definici nalezneme v *Rámcové dohodě o práci na dálku* (ETUC, UNICE-UEAPME, & CEEP, 2002, s. 2), která byla uzavřena členskými státy Evropské Unie v červenci roku 2002: „*Práce na dálku je formou organizace a/nebo*

*výkonu práce využívající informačních technologií v kontextu pracovní smlouvy/poměru, kdy závislá práce, která by mohla být také vykonávána v prostorách zaměstnavatele, je prováděna mimo tyto prostory.“*

- Český propagátor práce na dálku M. Martoch (2012, s. 15) ve své příručce pro pracovníky na dálku podává tuto zjednodušující definici: „*Pojmy práce na dálku, teleworking, telecommuting, stejně jako práce online jsou synonyma vyjadřující způsob práce, kdy jednotliví pracovníci nejsou fyzicky přítomní na jednom místě. Pro vzdálenou komunikaci a spolupráci v reálném čase používají informační technologie.“*

V odborné literatuře věnující se práci na dálku se setkáváme s dalšími termíny, jako home-working, home-based working, homework, working-at-a-distance, off-site workers, remote-workers, networking, flexible working, mobile working, electronic cottages, virtual organization, virtual workplace, satellite centers, neighborhood work centers atd. (Baruch, 2001; Madsen, 2011). Obrovské množství navzájem si podobných termínů nenapomáhá uchopitelnosti práce na dálku jako konceptu, který je předmětem vědeckého zkoumání. Pravděpodobněji nejčastěji je řešen vztah mezi termínem telework (práce na dálku) a homework (práce z domova). Čím dál více se do telework zahrnuje práce na celé řadě odlišných decentralizovaných pracovních míst (tj. práce odkudkoli). V takovém přístupu je homework jedna z forem telework (Sullivan, 2003).

I přesto, že odborníci nacházejí relativní shodu v obecné definici termínu *práce na dálku*, v případě empirického výzkumu se zdá být operacionalizace *práce na dálku* problematická. Ve výzkumech se setkáváme s různými definicemi, které znemožňují komparaci jejich výsledků navzájem. Další komplikací je proměnlivost podob *práce na dálku*, především díky rychlému rozvoji informačních technologií, které hrají v *práci na dálku* důležitou roli. J. Nilles dokonce očekává, že termín *práce na dálku* úplně vymizí, protože tento způsob práce se stane normou pro všechny (Mears, 2007). *Práce na dálku* tedy v tomto smyslu spíše nastavuje nový způsob práce, který reaguje na požadavky měnící se společnosti, než přesně definovaný způsob práce vhodný pro jasně určené skupiny pracovníků.

V českém prostředí se používá jak český název *práce na dálku*, tak původní termíny *telecommuting* a *teleworking*, příp. *telework* (Martoch, 2012; Sládek, 2006; Dušková, 2007).

*Telecommuting* a *teleworking* jsou ústřední pojmy této práce, které označují českým ekvivalentem *práce na dálku*. Tento termín jsem zvolila, poněvadž se domnívám, že je



dostatečně obecný a zároveň flexibilní, aby pokryl všechny formy práce na dálku, a tak celou šíři dané problematiky.

### **1.3 Historie práce na dálku ve světovém kontextu**

V této kapitole se budu zabývat historií práce na dálku, především jako konceptu, který byl popsán v 80. letech 20. století J. Nillesem.

Když bychom se totiž podívali dále do historie, do dob kdy placená práce v dnešním slova smyslu vznikala, pak její podstatou byla práce na dálku (nejčastěji z domova). Až v období průmyslové revoluce začal postupný odklon od tohoto způsobu práce k centralizování pracovních kapacit do určitého místa, kde pracovníci vykonávali práci (Buchtová, 2013). Byla to právě průmyslová revoluce, která urychlila a dovršila oddělení práce od domova, geograficky i psychologicky (Baruch & Nicholson, 1997).

Ve 20. století se první zmínky o práci na dálku, jak ji známe dnes, objevují ve sci-fi literatuře. E. M. Forster v roce 1909 vydal krátkou povídku „The machine stops“, kde lidé žijí v osamění pod povrchem země a pracují a komunikují spolu navzájem prostřednictvím technologií, které umožňují druhou osobu vidět a slyšet v reálném čase (jakási obdoba dnešních telekonferencí). Celý svět je pak řízen velkým počítačem („Machine“), který zajišťuje i všechny potřeby lidí (od fyzických po duchovní). Ve svém vyznění je povídka varováním před přílišným technologickým rozvojem a možnou nadvládou strojů nad lidmi, zároveň ovšem E. M. Forster skvěle předpověděl podobu dnešní virtuální práce a virtuálních vztahů (Westfall, 2004).

Od konce 60. let 20. století se v USA začala věnovat větší pozornost práci na dálku, především v návaznosti na politickou situaci na Blízkém východě, která měla za následek ropnou krizi (Haddon & Brynin, 2005). Došlo ke skokovému zvýšení cen ropy a následně k jejímu nedostatku.

USA podporovaly výzkum, který měl nalézt řešení pro tuto situaci, a jedním z řešení bylo snížit spotřebu ropy prostřednictvím práce na dálku. Tomuto řešení nahrávala i skutečnost, že se v této době rozvíjely informační technologie, které práci na dálku umožňovaly. Zároveň se měnila i struktura pracovního trhu – čím dál více lidí pracovalo v tzv. informačně zaměřených zaměstnáních, ke kterým pracovníci potřebovali pouze počítač, telefon a fax. Dalším

faktorem, který pomohl prvotnímu rozvoji, byl odklon od klasického manažerského přístupu k liberálnějším formám řízení a vedení ve smyslu myšlenky, že práce je to, co vykonáváme, ne místo, kam chodíme (Davenport & Pearlson, 1998).

Za širokou popularizaci tématu se zasadil futurolog A. Toffler (Baruch, 2001). V roce 1980 vydal knížku „Třetí vlna“, která se stala v USA trhákem a kde se celá jedna kapitola zabývá právě prací na dálku. Práce na dálku (A. Toffler mluví především o práci z domova) má být řešením problému, jak vrátit zpět život do místa domova, jak tomu bylo po staletí. A. Toffler v ní předpovídá, že 10-20 % všech pracovníků může pracovat z jejich domovů (ty nazývá „*electronic cottages*“) během následujících 20-30 let a že rozšířenost práce z domova bude stejná, jako byla před průmyslovou revolucí, která vedla k svázání práce s továrnami (Toffler, 1980).

Práce na dálku je pro výzkumníky těžko uchopitelná, protože se rychle vyvíjí, a tím proměňuje. J. Messenger a L. Gschwind (2015) představili na konferenci ILERA svůj příspěvek „Three Generations of Teleworkers“, který může pomoci v nahlédnutí různých podob práce na dálku z pohledu jejího vývoje.

První generací je tzv. *Home Office* (domácí kancelář, pozn. termín *home office* se v českém prostředí používá velice často pro vyjádření práce na dálku). Hlavním motivem pro širokou implementaci práce na dálku, bylo především omezení cestování do práce, takže představou J. Nillese a ostatních odborníků na práci na dálku, bylo přemístění pracovního místa do místa bydliště pracovníka (nebo do jeho blízkosti). Cílem bylo nejen omezení spotřeby pohonných hmot a snížení produkce oxidu uhelnatého, ale také úspora času a peněz pramenící z absence dojíždění. Tyto efekty jsou o to větší, když si uvědomíme, že koncept vznikl v USA na západním pobřeží, kde cestování do práce mohlo trvat i několik hodin denně. Rozvoj práce na dálku postupoval v první fázi pomalu, ale neustále. Začaly se také objevovat tzv. „*satellite centres*“, dislokované kanceláře v blízkosti bydliště pracovníka. Čím více se práce stávala sofistikovanější, tím se práce na dálku rozšiřovala do více oborů, až se práci na dálku konečně dostalo i pozornosti akademiků. V této fázi byly de facto kanceláře přeneseny do domovů pracovníků (příp. do jejich blízkosti), ale byly statické – pracovní místo se tak pouze přesunulo na jiné místo (Messenger & Gschwind, 2015).

Druhá generace je pojmenována *Mobile Office* (neboli mobilní kancelář). Přesně oddělit první generaci od druhé, je velice složité. Hlavním hybatelem změn podoby práce na dálku je opět

technologický skok – začínají se objevovat a využívat menší, výkonnější a levnější zařízení, jako jsou notebooky a mobilní telefony, které umožňují pracovníkovi vykonávat práci nejen na určitém místě (např. z domova), ale téměř odkudkoli. Navzdory rozšíření tohoto typu práce na dálku se výzkumníci na konci 20. století stále zabývali studiem práce na dálku, jak byla popsána v první generaci (tedy jako práce z domova). Jedním z důvodů může být fakt, že nová přenositelná zařízení byla zpočátku drahá, a tak je začali využívat především manažeři, zatímco home office byl zpočátku (a nadále) využíván především úředníky. Tak se vyvíjela nová forma práce na dálku, kterou výzkumníci opomíjeli. Velice rychle ovšem došlo ke zlevnění, a tak větší dostupnosti mobilních zařízení a přístupu k internetu, což podpořilo i rozvoj této podoby práce na dálku, která je nezávislá na místě výkonu a času práce (Messenger & Gschwind, 2015).

Třetí generace, pojmenovaná *Virtual Office* (virtuální kancelář), je opět výsledkem technologického pokroku – tzv. nových informačních technologií. Zatímco v minulé generaci práce na dálku musel pracovník mít stále u sebe informace/data, která potřeboval k práci, nyní mu stačí pouze jedno zařízení (chytrý telefon, tablet, notebook), aby mohl komunikovat a pracovat kdykoli a odkudkoli. Tato zařízení umožňují především ukládání informací v tzv. cloudu a informačních sítích (Messenger & Gschwind, 2015). V této podobě práce na dálku tak může být pracovník více autonomní v tom, kdy, kde a jakým způsobem bude pracovat. V současné době existuje malé množství studií týkající se virtuální práce a spíše se dává do kontextu širší diskuze o změně nahlížení na práci jako takovou a její podoby (společně s flexibilními pracovními úvazky, sdílenými místy, změnou struktury pracovního trhu v blízké budoucnosti atd.).

Současnost a blízká budoucnost je ve znamení tzv. *čtvrté průmyslové revoluce* (změny označované také jako *průmysl 4.0*, *práce 4.0*). Ta spočívá především v rozvoji technologií, které mohou nahradit lidské pracovníky na mnoha (nejvíce z oblasti málo kvalifikovaných) pracovních pozicích (Schwab, 2013). Tento trend vyjadřuje termín robotizace práce. Někteří se obávají masivního vzrůstu nezaměstnanosti, jiní poukazují na to, že se ocitáme v období velké změny trhu práce a že je čas na redefinici práce jako takové.

Této problematice se věnuje organizace **The World Economic Forum** (Světové ekonomické fórum), která přináší analýzy, jak se mění život a pracovní trh vlivem nástupu a širokého rozšíření nových technologií a na jejich základě predikuje možný další vývoj. Hlavní výzva je

především v tom, že současná doba je dobou inovací, které se objevují mnohem rychleji, než tomu bylo v minulých dobách, a predikovat další možný vývoj technologií a jejich dopad na život je i pro odborníky takřka nemožný úkol. Nejdůležitějšími vlastnostmi se tedy více než kdy dříve stávají flexibilita, schopnost přizpůsobit se, otevřenost vůči novým věcem a ochota se učit. Výsledkem těchto změn budou i změny v nahlížení na práci. Paralelně budou vedle sebe existovat různé podoby práce, které budou nejlépe odpovídat požadavkům trhu, zaměstnavatelům a samotným pracovníkům ve světě neustále probíhajících změn.

#### **1.4 Společensko-legislativní kontext práce na dálku**

Současné podoby práce na dálku jsou také dány širším společensko-ekonomickým kontextem. Hlavním motivem pro systematické zavádění a podporu práce na dálku v USA v 80. letech 20. století byl především tlak na snižování nákladů na dopravu, snížení spotřeby ropy (a tím nižší závislost USA na dovozu ropy), snížení množství produkovaných emisí, snížení nákladů na kancelářské prostory a v neposlední řadě úspora času. Velký důraz na opětovné snižování spotřeby ropy se objevil v roce 2008, v době celosvětové ekonomické krize (World at Work, 2009).

Částečně je tento pohled na práci na dálku (snižování nákladů a ekologická problematika) v USA stále přítomný. Vzdálenosti mezi americkými městy jsou velké, takže úspora času a pohonných hmot je mnohem větším tématem, než např. v evropských zemích (jak bylo zmíněno v kapitole zabývající se terminologií, tyto rozdíly lze vidět i v rozdílném použití základních termínů – telecommuting a teleworking). V evropském prostředí je od počátku konceptu více akcentovaný spíše vztah práce na dálku s úsporou času a lepším sladováním pracovního a osobního života. Tento pohled na práci na dálku je dnes rozšířen i v USA, kde se propojuje i s ostatními výše uvedenými argumenty podporující práci na dálku.

V současnosti je z pohledu organizací a pracovníků práce na dálku vnímána spíše jako zaměstnanecký benefit, pouze v některých odvětvích (např. IT) je ovšem už vnímán jako samozřejmost. Z pohledu organizace se tedy implementace práce na dálku (a dalších flexibilních forem práce) může stát konkurenční výhodou organizace. Situace na trhu práce tento trend podporuje.

V České republice například byla v roce 2016 nejnižší míra nezaměstnanosti od roku 2008 a pohybovala se kolem 5,5 %. V prvních měsících roku 2017 dokonce míra nezaměstnanosti klesla pod 5 %. Tato čísla zobrazují pouze to, o čem organizace v českém prostředí již delší dobu mluví – za těchto podmínek je pro ně extrémně složité najít vhodné pracovníky. Pro organizace to zároveň znamená, že musí věnovat zvýšenou péči stávajícím pracovníkům, aby si je udržely. Tyto trendy se projeví v rychlejším růstu mezd a v roce 2017 se očekává ještě další urychlení (Jáč, 2017). Peníze jsou jedním z motivátorů, který může zaujmout potenciální pracovníky a udržet si ty stávající. Organizace ale mohou využít i další strategie, jak dosáhnout tohoto cíle.

Především se organizace více než kdy dříve musí ptát, co chtějí samotní pracovníci. Z průzkumu Jobsindex (Dombrovský, Lepier, & Chour, 2015) vychází, že čeští pracovníci jsou silně nespokojeni s odměňováním v práci. Hlavním zdrojem této nespokojenosti je nemožnost využívat tzv. moderních benefitů v práci. Mezi tyto moderní benefity se řadí, mimo možnost práce z domova (na dálku), možnost organizace pracovního času, určení začátku a konce pracovní doby, možnost vzít si delší neplacené volno, dovolená navíc a podpora osobnostního růstu. Např. 20 % pracovníků silně chybí možnost práce z domova (na dálku), přičemž 15 % pracovníků z průzkumu již tuto možnost využívají. Pro 15 % pracovníků je dokonce možnost práce z domova důležitější než případné navýšení mzdy. Z pohledu nabídky ovšem pouze 7,5 % nabídek nových pracovních pozic možnost práce z domova (na dálku) nabízí.

Výsledky mohou souviset i s postupnou změnou skladby pracovní síly. Pracovní trh se proměňuje především tím, že poměrně velkou část pracovní síly začínají tvořit zástupci tzv. *Generace Y* (označovaní také jako *Mileniálové*), kteří se narodili především v 80. a 90. letech – v různých zdrojích se objevují různá vymezení, např. rok narození mezi 1983 – 2005 (Howe & Strauss, 2007). Autory termínu a teorie *Generace Y* jsou W. Strauss a N. Howe. Ve své teorii generací (Howe & Strauss, 2007), na které začali pracovat v roce 1991, představují specifika jednotlivých generací. Podle autorů rozdíly mezi generacemi formují významné události, které se stanou za života jedince a také to, kolik let je v té době jedinci. Tato teorie vychází z amerického prostředí, takže formující okolnosti jsou jiné než v České republice, z toho důvodu také popis jednotlivých generací nelze přímo přenést do českého prostředí. Toto ovšem úplně tak neplatí pro popis *Generace Y*. Tato generace je první tzv. globální

(především díky internetu), a tak charakteristiky *Generace Y* ve vyspělých zemích jsou velmi podobné.

V českém prostředí jsou hlavními událostmi, které formovaly *Generaci Y*, sametová revoluce, začátek demokratického státního zřízení a rozvoj a šíření informačních technologií a přístupu k internetu. Kombinace těchto faktorů nabídla velké otevření – jak ve smyslu přístupu k informacím, které do té doby byly nepřístupné, tak svobodě vyjadřování a cestování. I díky možnostem práce na dálku se pracovní trh rozšířil na celý svět. *Generace Y* je první generací, která vyrůstala již s informačními technologiemi. Zatímco rodiče *Generace Y* (označováni jako *Generace X*) se museli učit ve svém produktivním věku, jak zacházet s informačními technologiemi a poprvé se s nimi setkali spíše v práci, jejich děti berou informační technologie jako přirozenou součást svého (nejen pracovního) života.

*Generace Y* je popisována spoustou charakteristik – např. práci a peníze vnímají jako prostředek, jak mít šťastný a spokojený život, ne jako cíl; nečekají, že budou pracovat celý život na stejném místě; v práci se chtějí i bavit a očekávají, že jim práce nabídne možnost rozvoje; v práci chtějí využívat moderní technologie a chtějí více ovlivňovat to, jak bude práce vypadat, kdy, kde a jakým způsobem ji budou vykonávat („Tabulka generací“, n. d.). Z unikátního projektu „Generation What?“ (Červenka, 2016), jehož cílem bylo zmapovat postoje a hodnoty právě *Generace Y* v České republice (projekt se uskutečnil také v jiných evropských zemích), vyplývá, že tato generace je velmi roztržštěná. V kontrastu proti sobě stojí sebevědomí mladí lidé, kteří odpovídají výše uvedené charakteristice, a mladí lidé, kteří se cítí frustrováni tím, že nedokážou být draví a využít všech skvělých příležitostí, který současný globalizovaný svět nabízí. Svou roli může sehrát i to, že zástupce *Generaci Y* stereotypně vnímáme jako dravé, sebevědomé a inovativní a každý, kdo této charakteristice neodpovídá, je vnímán jako někdo, kdo selhává.

Personalisté se v posledních letech zabývají tématem, jak přistupovat k pracovníkům *Generace Y*. Vypracovávají se doporučené postupy, jak takové uchazeče zaujmout, motivovat a jak je udržet. Myslím si, že toto téma je nutno chápat v širším kontextu. Samotný trh práce se díky již zmíněné nastupující robotizaci a digitalizaci (Práce 4.0) proměňuje. Organizace se nebudou muset měnit, aby vyhovely nově nastupující pracovní síle, ale především proto, aby obstály v konkurenčním prostředí. A tyto změny se nebudou týkat pouze způsobu nábory, systému odměňování, ale také podoby práce, jak ji známe dnes. Do budoucna bude klesat

počet organizací, které budou moci nabídnout jistotu práce na celý život na stejné pracovní pozici. Život v organizacích bude více o flexibilitě, celoživotním vzdělávání a rozvoji, než o jistotě a stabilitě.

Dalším společenským aspektem je možnost díky práci na dálku zaměstnávat pracovníky, kteří by jinak nemohli pracovat. Toto se týká především ohrožených skupin na trhu práce – lidé pečující o jinou osobu (sem patří jak ženy po mateřské, resp. rodičovské dovolené, tak lidé, kteří pečují např. o své nemohoucí rodiče či jiné blízké osoby), lidé se zdravotním postižením a starší lidé. Z druhé strany pomocí implementace práce na dálku může organizace oslovit potenciální pracovníky odkudkoli, organizace se nemusí omezovat pouze na region, ve kterém působí. V některých lokalitách České republiky je nezaměstnanost vyšší, než v jiných regionech a práce na dálku by tak mohla být jednou z možností, jak zaměstnávat i pracovníky z takovýchto lokalit. Práce na dálku by také mohla do jisté míry pomoci s problematikou vysídlování menších měst a vesnic v České republice, kde je méně kvalifikovaných pracovních míst (Sládek, 2006).

Legislativní nastavení ovlivňuje to, do jaké míry je práce na dálku využívána. Toto nastavení může buď posilovat a pomáhat při implementaci a fungování práce na dálku v organizacích, ale také toto může ztěžovat. Kombinace flexibility pracovněprávních vztahů, která je důležitá pro organizace, a jistot zaměstnanců se nazývá *flexicurity* a je velkým tématem pro odborníky v pracovněprávních vztazích. V praxi jde o vyvážení těchto zdánlivě protichůdných tendencí. Projevem flexibility v českém zákoníku práce už je samotný princip zákoníku práce – „*co není zakázáno, je dovoleno.*“ (Hůrka, 2009, s. 34).

V současném zákoníku práce není práce na dálku definována. Paragraf §317 zákoníku práce se vyjadřuje k flexibilním formám práce takto: „*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...*“ („Zákon č. 262/2006 Sb.“, 2006) Podmínky a konkrétní podoba takové práce musí být vždy dohodnuta mezi organizací a pracovníkem v pracovní smlouvě, nebo ve zvláštní dohodě (Šindelářová, 2016).

Na pracovníka, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele (do této skupiny patří tedy i např. obchodníci, kteří práci vykonávají u svých zákazníků), se nevztahuje např. úprava rozvržení pracovní doby, nevztahují se na něj některé překážky v práci (překážka z důvodu nepříznivých povětrnostních podmínek bránící výkonu práce) a vzhledem k tomu, že si

pracovník určuje pracovní dobu sám, pak mu nepřísluší příplatek za práci ve svátek a v noci, nebo kompenzace za práci přesčas. I při práci na dálku, musí být pracovník proškolen v BOZP a dodržovat bezpečnostní přestávky (např. ty, které jsou stanovené pro práci s počítačem) („Metodika zavádění práce na dálku do fungování organizací“, 2014).

V roce 2017 se projednává novela zákoníku práce, která se týká také práce na dálku (resp. práce z domova – home office). Změny se týkají několika oblastí práce na dálku. V novele je návrh na ustanovení povinnosti zaměstnavatele hradit pracovníkovi náklady, které mu vzniknou v souvislosti s prací z domova. Pravděpodobně se bude jednat o poplatky za internetové připojení, náklady na pořízení a provoz počítače, telefonu, v některých výkladech se objevuje i kompenzace za zvýšenou spotřebu energií (Šindelářová, 2016). Tyto náhrady nesmí zaměstnavatel zahrnout do mzdy, platu či odměny za práci a očekává se, že se bude proplácet paušálně (Krasovskýj, 2017). Tato změna se má týkat pracovníků, kteří na dálku pracují pravidelně, ale není jasné, jestli se tato změna týká i pracovníků, kteří pracují na dálku sice pravidelně, ale jen částečně (např. 3 dny v týdnu a 2 dny v týdnu na pracovišti zaměstnavatele) (SPIR, 2017).

Toto ustanovení vyvolává debaty o tom, zda se nezvýší administrativní a finanční zatížení plynoucí z této úpravy pro organizace, což by mohlo v důsledku vést k omezení nabízení práce na dálku ze strany organizací. Tento výsledek by byl tedy opačný, než jaký si od novely slibují zákonodárci – tedy podpora flexibilnějších forem práce s ohledem na ochranu pracovníků.

Další navrhovanou změnou je možnost při využívání práce z domova požádat organizaci o pravidelná osobní setkání se spolupracovníky na pracovišti zaměstnavatele (Krasovskýj, 2017). Toto opatření má fungovat jako prevence sociální izolace pracovníka a zvýšit pocit sounáležitosti pracovníka s organizací a spolupracovníky.

V reakcích Hospodářské komory a zaměstnavatelů na novelu zaznívá, že novela popisuje pouze věci, které v praxi již běžně fungují a nepřináší zaměstnavatelům nic nového. Naopak neřeší problémy českého trhu práce a organizace se obávají již zmíněné zvýšené administrativní a finanční zátěže (Kyselová, 2016).



## 2. Specifika práce na dálku

Jak bylo popsáno v kapitole zabývající se terminologií a historickým vývojem práce na dálku, neexistuje jedna podoba práce na dálku. Práce na dálku se vyvíjela, a tím se proměňovala (a dosud proměňuje) její podoba a různé formy.

Identifikace základních znaků práce na dálku je důležitá především pro výzkum, a to hned z několika důvodů. Abychom mohli porovnávat míru pracovníků pracujících na dálku v různých zemích (nebo pracovních odvětvích), musejí být znaky, které statistika sleduje, shodné. V takových výzkumech se sleduje především podíl času, který pracovník pracuje na dálku z celkové pracovní doby.

Další oblastí jsou výzkumy, které se zabývají dopady práce na dálku – ať již z pohledu ekonomiky, ekologie, managementu, tak z hlediska psychosociálních aspektů dopadů na pracovníky. Výsledky těchto výzkumů se dají velmi často špatně zobecnit pro různé podoby práce na dálku. Práce na dálku tak do jisté míry trpí některými výsledky výzkumů, které byly prováděny na počátku zavádění práce na dálku (konec 20. století) a které ovlivňují postoje k práci na dálku u pracovníků, ale také manažerů a vedení organizací. Některá zobecněná tvrzení vztahující se k práci na dálku, která i v dnešní době odrazují mnoho manažerů od jejího zavádění v organizacích, pro většinu současných podob práce na dálku již však platit nemusí. V následujících kapitolách se proto pokusím nastínit znaky a specifika práce na dálku a popsat podoby, jakých práce na dálku nabývá.

### 2.1 Znaky práce na dálku

Obecná teorie práce na dálku je dostatečně široká, aby mohla zahrnovat její různé podoby. Pokud ale výzkumníci chtějí práci na dálku zkoumat, je zapotřebí určit definici užší a definovat pro účely výzkumu specifické znaky práce na dálku.

C. Sullivan (2003) navrhuje u práce na dálku zkoumat a definovat pět jejích dimenzí:

- dojíždění za prací,
- informační a komunikační technologie,
- místo práce,

- poměr času, který pracovník pracuje vzdáleně,
- dohoda mezi zaměstnavatelem a pracovníkem.

Dojíždění za prací bylo důležitou dimenzí práce na dálku především v jejích počátcích (také to byl jeden z hlavních motivů zavádění práce na dálku). Můžeme se s touto dimenzí setkat v raných výzkumech v USA, méně v Evropě a v současné době. Další dimenze naopak nabývají na důležitosti (Sullivan, 2003).

K. Daniels, D. Lamond a P. Standen (2001) navrhují zkoumat práci na dálku v těchto pěti proměnných:

- místo práce – množství času, které pracovník stráví na různých místech (tradiční kancelář, domov, vzdálená kancelář),
- míra využívání informačních a komunikačních technologií,
- množství znalostí, které pracovník k výkonu práce potřebuje,
- frekvence a rozsah kontaktu se spolupracovníky a organizací,
- frekvence a rozsah kontaktu s lidmi vně organizace (např. zákazníky, dodavateli).

J. Messenger a L. Gschwind (2015) popisují tři generace pracovníků na dálku (které byly uvedeny v kapitole o historickém vývoji práce na dálku) z hlediska tří klíčových elementů:

- technologie – komunikační a informační,
- místo práce,
- organizace práce na dálku – podíl času, který pracovník pracuje vzdáleně.

Z výše uvedených teoretických analýz vidíme, že některé komponenty se u výzkumníků shodují – jedná se o **místo práce, ICT a poměr času, který pracovník pracuje vzdáleně**, a které blíže představím v následujících kapitolách.

### 2.1.1 Místo práce

Místo práce je v definicích práce na dálku popsáno jako místo mimo prostory zaměstnavatele. Tato definice dovoluje zahrnout nejrůznější místa, ze kterých pracovník může vykonávat práci.

Původně byla práce na dálku koncipována jako práce z domova, případně jako práce ze vzdálených kanceláří, které byly blízko domova pracovníka. Díky dostupnějším, lehčím a přenositelným zařízením jako notebooky, tablety, chytré telefony a rozšíření bezdrátového internetového připojení se okruh míst, odkud lze vykonávat práci, velmi rozšířil. Díky těmto možnostem se také mění diskuze a výčty profesí, pro které je (ne)vhodná práce na dálku.

V současné době J. Messenger a L. Gschwind (2015) popisují charakteristické místo k práci na dálku pro tzv. *třetí generaci pracovníků na dálku* jako *třetí prostory* („*third spaces*“). Tímto pojmem označují všechna místa, která nejsou domovem pracovníka nebo prostorem zaměstnavatele.

Výčet všech míst je proto nemožný, ale typově je lze zařadit pod následující kategorie:

- práce z domova,
- práce z coworkingového centra nebo sdílené kanceláře,
- práce odkudkoli, kde jsou splněny nezbytné podmínky pro výkon práce.

Poslední zmíněná skupina míst je variabilní. Každý pracovník potřebuje ke své práci jiné podmínky, podle nich má na výběr z většího či menšího množství potenciálních míst k práci. Nejdůležitějšími podmínkami těchto míst jsou pro většinu pracovníků bezdrátové připojení k internetu a elektrické připojení pro napájení svých elektronických zařízení.

Samozřejmě záleží také na tom, zda je pracovník vybaven prostředky, které mu práci z takovýchto míst dovolují – především přenositelný notebook, tablet, či chytrý telefon a přístup k interním informacím, které pro práci potřebuje. V praxi se tedy může jednat o práci z knihovny, kavárny, letiště atd.

V posledních letech se v České republice začínají objevovat tzv. *coworkingová centra*, která jsou de facto sdílenými kancelářemi, do kterých může pracovník docházet a odtud pracovat. Velice oblíbená jsou především u osob samostatně výdělečně činných, které nejsou nikde zaměstnány.

Výhodou je to, že tato centra jsou vybavena jako klasické kanceláře, pracovník se zde může setkávat s jinými lidmi a docházet podle potřeby. Coworkingová centra se snaží také naplňovat funkci společenskou a komunitní prostřednictvím pořádání akcí, které se věnují

nejrůznějším tématům spojených nejen s pracovní oblastí. Některá coworkingová centra nabízí i dětské koutky a možnost hlídání dětí (Vlach, 2009).

První coworkingové centrum v České republice bylo otevřeno v roce 2009 (Vlach, 2009). V roce 2017 jich v České republice funguje již necelých 80, převážná většina ve velkých městech (Vlach, 2017).

Do budoucna lze v České republice předpokládat růst počtu těchto center. Zvláště v případě, kdy by došlo ke schválení novely zákoníku práce, kde bude uzákoněna povinnost zaměstnavatele přispívat na náklady spojené s prací na dálku.

Pokud pracovník pracuje na dálku z domova, je potřeba, aby se zamyslel nad místem v domácnosti, ze kterého bude pracovat. Ne v každé domácnosti je možné splnit požadavek na vytvoření samostatného místa k práci – pracovny. V takovém případě se doporučuje vytvořit si v domácnosti pracovní kout, který bude umístěn tak, aby pracovník měl dostatek klidu na práci podle svých potřeb. Při práci z domova se velmi často hovoří o prolínání práce a osobního života (Martoch, 2012). Existují způsoby, jak tento negativní efekt zmírnit – např. pomocí věcí, které má pracovník spojeny s prací a pomocí určitých rituálů (ráno si pracovník uvaří kávu do svého „pracovního“ hrnečku, zapne počítač, který využívá pouze k práci atd.).

V situaci, kdy pracovníci pracují na místě zaměstnavatele (v kancelářích, továrnách atd.), jsou zodpovědní za pracovní podmínky a bezpečnost práce z hlavní části zaměstnavatelé – musí pracovníkovi zajistit uspokojivé pracovní podmínky, splňovat nejrůznější normy uvedené v zákoníku práce. Při práci na dálku se posouvá tato zodpovědnost na pracovníka (Jaakson & Kallaste, 2010) – pracovník si sám vybírá místo práce, je tedy zodpovědný za vytvoření pro něj vhodných pracovních podmínek. Tato ztráta kontroly může být pro zaměstnavatele znejišťující, a to především v otázce bezpečnosti práce a pracovních úrazů.

Zaměstnavatel je povinen informovat pracovníka o rizicích práce na dálku a o nástrojích, jak tato rizika eliminovat. Zaměstnanec na druhou stranu je povinen dodržovat stanovené postupy práce a užívat ochranné pomůcky při práci (pokud to vyplývá z jeho pracovní činnosti), nebo např. při práci s počítačem dodržovat bezpečnostní přestávky popsané v zákoníku práce (Seemanová & Stradějová, 2014). Další specifikace je dobré zahrnovat do vnitřní směrnice pro práci na dálku.

### 2.1.2 ICT – informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie jsou pravděpodobně tím největším hybatelem neustálých proměn práce na dálku. V současné době tak vedle sebe existují různé formy práce na dálku, které v různé míře a různým způsobem ICT využívají. Nově vznikající formy práce již v některých případech přesahují definice práce na dálku, a tak vznikají neologismy, které mají tyto nově vznikající formy práce lépe vystihovat – např. *e-nomad* (Parent-Thirion et al., 2012), *e-work* (Williams, 2010), *New Ways of Work* (Popma, 2013). Tyto neologismy mají poukázat na větší důležitost ICT v procesu práce a na to, že místo práce a organizace práce a pracovního času v těchto pojetích nejsou důležitým aspektem, protože mohou nabývat nejrůznějších podob (Messenger & Gschwind, 2015).

U práce na dálku můžeme sledovat, jak moc pracovník využívá (či potřebuje využívat) ICT (Daniels, Lamond, & Standen, 2001). Tato míra využívání ICT může variovat od velmi nízké míry, kdy pracovník využívá pouze notebook s připojením na internet a mobilní telefon, až k vysoké míře, kdy se využívá široká škála ICT.

Dalším důležitým aspektem je to, zda nástroje ICT, které využívá pracovník na dálku, jsou implementovány plošně a využívají je i pracovníci, kteří nepracují na dálku, nebo jsou to prostředky, které používají pouze pracovníci na dálku. Tento aspekt je důležitý hned ze dvou důvodů. Zaprvé pokud má organizace implementovány nástroje ICT, které umožňují (také) práci na dálku v celé organizaci, pak teoreticky může pracovat na dálku mnohem více pracovníků, než když musí organizace každého pracovníka na dálku vybavovat speciálními nástroji ICT zvlášť. Organizace si tak zajistí větší flexibilitu, když bude prostředky ICT umožňující (také) práci na dálku implementovat plošně. Zadruhé pokud tyto nástroje ICT nejsou implementovány plošně, může to mezi pracovníky vyvolat pocit nespravedlnosti a nerovného přístupu k pracovníkům – např. pracovník na dálku dostane notebook, který může využívat i k soukromým účelům vs. pracovník, který pracuje z kanceláře, kde má stolní počítač.

Tyto pocity nespravedlnosti může způsobit nejen rozdíl technického vybavení, které je poskytováno pracovníkovi na dálku. Mohou pramenit především z umožnění práce na dálku (což je pro pracovníka spojené s větší flexibilitou v organizování vlastního pracovního a mimopracovního času) a implicitně tímto vyjadřované důvěry pracovníkovi, že bude podávat pracovní výkony, i když nebude pracovat pod přímým dozorem manažera (tedy vyjadřování

nedůvěry pracovníkovi, který možnost práce na dálku nemá). Rozdílné nástroje ICT tak mohou být viditelným projevem vnímané nerovnosti.

Název informační a komunikační technologie se skládá ze dvou komponent – informační a komunikační. V současné době se rozdělení na informační a komunikační stírá, neboť nástroje nyní propojují obě komponenty. Používané nástroje bychom mohli rozdělit (do jisté míry uměle) podle účelu, ke kterému jsou využívány (Martoch, 2012):

- nástroje pro komunikaci na dálku,
- nástroje umožňující vzdělávání na dálku,
- nástroje na projektové řízení (a řízení výkonu pracovníků).

**Nástrojů ICT určených ke komunikaci** je mnoho. Velkou část z nich využívají i pracovníci, kteří nepracují na dálku, v každodenní práci. Každý nástroj má svá specifika, své výhody a nevýhody a hodí se pro různé typy komunikace. Cílem organizace je, aby každý pracovník uměl tyto prostředky adekvátně používat ve smyslu výběru nejvhodnějšího komunikačního prostředku pro aktuální situaci.

Mezi hlavní komunikační nástroje patří sms, e-maily, diskuzní fóra, komunitní sítě, instant messaging, telefonování, telekonference, videokonference a vzdálený přístup k počítači (Martoch, 2012). Tyto nástroje do jisté míry mohou nahrazovat i neformální komunikaci (např. diskuzní fóra, komunitní sítě), která se běžně v organizacích mezi pracovníky objevuje a je důležitá pro vytvoření silnějších vazeb na spolupracovníky a organizaci (Fried & Hansson, 2014). Nejrůznější výzkumy (z 80. a 90. let 20. století) potvrdily, že komunikace prostřednictvím komunikačních technologií u pracovníků na dálku zvyšuje *engagement*, vnímaný závazek vůči organizaci a snižuje negativní sociální a interpersonální dopady práce na dálku ve srovnání s pracovníky, kteří při práci na dálku komunikační technologie nepoužívají (Ellison, 1999).

**Nástroje pro vzdělávání pracovníků** na dálku se také hodí i pro pracovníky, kteří na dálku nepracují. Mezi tyto nástroje se řadí e-learning a webináře. E-learning je forma, která je nezávislá jak na místě, tak na čase. Pracovník se tedy může vzdělávání zúčastnit na místě a v čase, kdy mu to nejvíce vyhovuje. Jistou nevýhodou pro některá témata je absence reálného kontaktu s lektorem, nemožnost doptávání se a riziko špatného porozumění tématu. Webináře naproti tomu jsou sice nezávislé na místě, ale probíhají v předem určený čas. Účastník

webináře je v přímém kontaktu s lektorem i ostatními účastníky např. již zmíněnou formou videokonference. Webinář je tedy interaktivnější formou vzdělávání než e-learning, je ovšem závislý na čase (Martoch, 2012). I přesto, že mnoho vzdělávacích aktivit lze provádět distančně, některé oblasti (především ty, ke kterým je potřeba trénink) se jen těžko obejdou bez fyzického kontaktu.

**Nástrojů pro řízení projektů (a řízení výkonu pracovníků)** vzniká v posledních letech velké množství. Jsou to nejrůznější aplikace, které se často snaží vytvořit prostor, který vizualizuje pokrok práce jednotlivých pracovníků, plnění úkolů a dosahování předem nadefinovaných cílů. Řadí se sem i cloud aplikace, které umožňují přístup k potřebným dokumentům z jakéhokoli zařízení prostřednictvím internetového připojení (Martoch, 2012).

**Internetové připojení** se stává pro pracovníky na dálku (a i pro všechny pracovníky) nutnou podmínkou práce. Zvýšená dostupnost internetového připojení na nejrůznějších místech pomocí Wi-Fi a zvýšení pokrytí a rychlosti mobilního internetu (především ve velkých městech) umožnilo rozšíření práce na dálku do míst, kde to dříve nebylo myslitelné.

Za funkčnost internetového připojení u práce na dálku zodpovídá pracovník (na rozdíl od situace, kdy pracovník pracuje na místě zaměstnavatele). Zde je opět vidět přesun části zodpovědnosti ze zaměstnavatele na pracovníka. Vyšší nároky jsou na pracovníka kladeny také v oblasti ochrany a bezpečí dat organizace.

### 2.1.3 Organizace

Poslední komponenta, která popisuje práci na dálku, zahrnuje jak poměr mezi časem stráveným v místě zaměstnavatele a jiným místem práce, pravidelnost či nepravidelnost práce na dálku, tak možnost rozhodovat (částečně, nebo zcela) o pracovní době.

Pracovník může vykonávat práci na dálku po celou pracovní dobu, nebo jen určitou část týdne (nebo dokonce jen určitou část pracovních dní). Vzhledem k velkému rozptylu se ve výzkumech užívají různé kategorie, které jsou operacionalizovány počtem dní odpracovaných v místě zaměstnavatele a na dálku a místem práce. Např. ILO (Eurofound and the International Labour Office, 2017) ve svém výzkumu práce na dálku definuje tři takové kategorie:

- **Pracovníci pravidelně pracující z domova** – pracují z domova alespoň několikrát za měsíc a v ostatních místech (mimo místo zaměstnavatele) méně než několikrát za měsíc.
- **Vysoce mobilní pracovníci na dálku** – pracují alespoň několikrát v týdnu na dvou místech (jiných než místo zaměstnavatele) nebo každodenně na jednom místě (jiném než je místo zaměstnavatele).
- **Příležitostní pracovníci na dálku** – pracují na dálku méně často a/nebo na menším počtu různých míst než vysoce mobilní pracovníci na dálku.

Příležitostná (nepravidelná) práce na dálku je ve státech Evropské unie nejvíce využívanou formou práce na dálku (Eurofound and the International Labour Office, 2017). Důležitým hlediskem příležitostné (nepravidelné) práce na dálku je to, kdo rozhoduje o tom, kdy bude pracovník pracovat na dálku, nebo bude přítomen v místě zaměstnavatele. Pokud tuto pravomoc má pouze organizace, práce na dálku ztrácí mnoho ze svých pozitivních dopadů a může být vnímána ze strany pracovníka velice negativně. To zase může vést k prohloubení negativních aspektů práce na dálku a bojkotu práce jako takové ze strany pracovníka.

Jak již bylo uvedeno, v počátcích zavádění práce na dálku byla organizace času velmi málo flexibilní. Pracovník de facto jen místo kanceláře u zaměstnavatele začal využívat podobně vybavenou kancelář u sebe doma (nebo v jiném místě v blízkosti domova). Takto pracoval pravidelně plný pracovní týden a neměl možnost rozhodovat o své pracovní době.

Práce na dálku po celou pracovní dobu ale bývá ve výzkumech spojována s negativními důsledky, jako je např. sociální izolace pracovníka a jako nejvhodnější forma práce na dálku se tedy ukazuje práce na dálku na část pracovní doby (Baruch & Nicholson, 1997; Goodrich, 1990; Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Gallupův institut (Gallup, 2017) popisuje, že 51 % pracovníků v USA je ochotno změnit práci, pokud by měli možnost rozhodovat (alespoň částečně) o své pracovní době. Práce na dálku sice sama o sobě není přímo spojená s možností rozhodovat o pracovní době, ale dosti často se práce na dálku s tímto aspektem pojí. Gallupův institut (Gallup, 2017) také uvádí benefity, které plynou pro organizace, které nabízejí pracovníkům možnost do jisté míry o pracovní době rozhodovat. Mezi tyto benefity se uvádí vyšší *engagement* a *well-being* pracovníků. V případě propojení možnosti rozhodovat o pracovní době a místě práce získávají pracovníci větší prostor pro sladování svého osobního a pracovního času.



Toto jen ukazuje na trend narůstající poptávky pracovníků po větší flexibilitě v práci. V současnosti se tedy práce na dálku ubírá směrem k větší volnosti pracovníka v určování toho, kdy a kde bude vykonávat práci. Toto uvolnění ovšem klade na manažery nemalé nároky, a to především v nutnosti umění efektivního měření výkonu pracovníka.

## 2.2 Přínosy a rizika práce na dálku

Téměř v každé práci zabývající se prací na dálku se setkáme s něčím, co se označuje jako *costs and benefits*, které překládám v této práci jako *přínosy a rizika*. Jak zástupci praxe, tak akademického prostředí spolu vedou diskuze o tom, jaké tyto přínosy a rizika jsou, zda převažují spíše přínosy (a měli bychom podporovat rozvoj práce na dálku), nebo rizika (a proto bychom měli být více obezřetní při využívání práce na dálku, případně ji omezovat).

Problematické jsou tyto diskuze hned z několika důvodů. Řečníci často vyjadřují svůj postoj k práci na dálku a na jeho podporu využívají argumenty, které jejich postoj podporují. Především v praxi se negativní postoj k práci na dálku brzy projeví zesílením negativních dopadů práce na dálku, a tím utvrzení osoby ve svém negativním postoji (ve smyslu Rosenthalova efektu). Toto se týká především manažerů, kteří mají vůči práci na dálku často rezervovaný postoj. Vzhledem k tomu, že práce na dálku je naopak pracovníky vítanou formou práce, mohou tak manažeři a pracovníci stát ve svých postojích vůči práci na dálku proti sobě.

Další problematickou oblastí jsou samotné výzkumy zabývající se dopady práce na dálku. Jejich protichůdné výsledky nepomáhají k osvětlení tohoto problému. Výzkumy pak mohou být zkresleny touhou pracovníků zdůraznit pozitivní efekty a zmírňovat ve svých výpovědích negativní efekty kvůli obavám, aby manažer nezrušil možnost práce na dálku jako takové.

Práce na dálku není uspořádání, které by bylo ideálním řešením problémů, se kterými se lidé v práci potýkají. Celkově převládá názor, že práce na dálku má spíše více přínosů než rizik a že některé negativní dopady práce se dají vhodným nastavením a intervencí zmírnit. Na tomto poli jsou pak zajímavé výzkumy, které se zabývají tím, jaké uspořádání práce na dálku zesiluje konkrétní negativní dopady a které je naopak zeslabuje.

J. Fried a D. H. Hansson (2013) se ve své knize „Práce na dálku“ věnují právě přínosům práce na dálku a oblastem, které znesnadňují jak zavedení, tak průběh práce na dálku. Zároveň

autoři ke každému takovému riziku nabízejí řešení, které posilují celkový pozitivní efekt práce na dálku.

Pozitivní efekty práce na dálku dle výše uvedených autorů (Fried & Hansson, 20013) vycházejí z mnoha rozličných oblastí – radí se sem ekonomické, ekologické faktory, přínosy pro pracovníka v pracovní i osobní oblasti a také přínosy pro samotné organizace.

- **Ekonomické přínosy** (úspora nákladů pro organizaci za pronájem prostor, energie, provoz kanceláří, úspora nákladů pro pracovníka za dojíždění, úspora času).
- **Ekologické přínosy** (snížená spotřeba pohonných hmot, nižší produkce výfukových plynů). Trend podpory aktivit, které vedou k více ekologickému způsobu života, je zřejmý ve vyspělých zemích. Organizace tak mohou ve své prezentaci navenek připojit práci na dálku k dalším aktivitám, které tento trend následují, a využít toho ke zvýšení svého kreditu mezi organizacemi.
- **Možnost pracovat i v případě nepřízně počasí, období chřipkových epidemií atd.** (lepší zvládnání nepředvídatelných situací, jako jsou dopravní zácpy, přírodní katastrofy, sněhová kalamita, nebo chřipková epidemie, které by mohly znemožnit pracovníkům přijet do práce). Výše uvedené situace jsou sice výjimečné, ale např. v období nachlazení hrozí riziko, že nachlazený pracovník, který se dostaví do práce, rozšíří nákazu i na další pracovníky. V případě úrazů, které omezují pohyblivost, se může situace zkomplikovat tím, že pracovník nebude schopen do práce dorazit. Při práci na dálku lze těmto problémům předejít.
- **Možnost zaměstnávat i osoby, pro které je dojíždění do práce hlavní překážkou** (jedná se především o osoby s tělesným postižením, osoby starající se o rodinného příslušníka). Tyto skupiny lidí se potýkají s vysokou mírou nezaměstnanosti, protože pro ně není dostatek vhodných pracovních příležitostí. Podobnou skupinou jsou lidé, kteří se rozhodli bydlet v oblastech, kde nejsou k dispozici pracovní příležitosti, které by odpovídaly jejich požadavkům. Díky zavedení práce na dálku také pracovník nemusí měnit práci, když se chce přestěhovat na jiné vzdálenější místo, nebo se rozhodne odcestovat na delší dobu do zahraničí. Pro organizaci to znamená větší množství potenciálních kandidátů, ze kterých může vybírat.
- **Jasně odlišení dobrých pracovníků od špatných.** Pracovní výkon pracovníka by měl být poměřován výsledky jeho práce. Ve skutečnosti mnoho manažerů hodnotí své

pracovníky pouze skrze jeho přítomnost (či nepřítomnost) v kanceláři. Při tomto způsobu hodnocení se může stát, že nejlépe vnímaným pracovníkem bude ten, který v kanceláři tráví nejvíce času bez ohledu na reálné výstupy jeho práce. Pracovník na dálku naproti tomu takto posuzován být nemůže, takže manažer je nucen hodnotit pracovníka pouze skrze jeho výstupy práce. Práce na dálku vytváří prostor, kde lze snadněji vidět rozdíly mezi dobrými a špatnými pracovníky.

- **Příležitost využívat technologie opravdu efektivně.** Využívání technologií v práci je dnes na denním pořádku i u pracovníků, kteří nepracují na dálku. Vzniká otázka, proč technologie nevyužívat co nejefektivněji (a opět maximalizovat přínosy a minimalizovat rizika). Existuje mnoho nástrojů, které pomáhají v práci a dají se využívat nehledě na místo, odkud člověk pracuje.
- **Lepší sladění pracovního a osobního života?** Předpokládá se, že práce na dálku také zlepšuje podmínky pro snadnější sladění pracovního a osobního života. Tento bod je velkým tématem pro výzkumníky, kteří ve svých výzkumech přináší jak potvrzení tohoto tvrzení, tak jeho vyvrácení (Gajendran & Harisson, 2007).
- **Je to budoucnost.** Posledním argumentem, který podporuje zavedení práce na dálku, je pohled do budoucnosti – práce se čím dál více stává nezávislou na místě. Práce na dálku, ale i jiné různé formy práce jsou na vzestupu. Otázkou tedy není, jestli si osvojit práci na dálku, ale kdy tak učinit.

J. Fried a D. H. Hansson (2013) se ovšem nezaměřují pouze na pozitivní dopady práce na dálku, ale představují i možná rizika. Jejich pohled je spíše pozitivní v tom smyslu, že rizika lze vhodnými nástroji minimalizovat, nebo je úplně eliminovat.

- **Nutnost většího osobního zapojení pracovníka.** Vzhledem ke specifickým práci na dálku, je u pracovníka potřebná vyšší míra angažovanosti, pracovního nasazení a jistá míra sebeřízení a sebekontroly. S tímto aspektem souvisí i nedůvěra manažerů, že pracovník bude pracovat, když nebude pod přímým dohledem a strach, že by mohlo dojít k úniku citlivých informací.
- **Pocity nespravedlnosti, nerovného zacházení s pracovníky.** Zástupci organizací se taktéž obávají, že pokud povolí nějaké skupině pracovníků pracovat na dálku, vyvolá to u pracovníků, kteří pracovat na dálku nemohou, pocity závidivosti. Zároveň to může být chápáno jako signál nedůvěry manažerů k určitým pracovníkům.

- **Prodlevy v reakcích pracovníka.** Mnoho manažerů, ale i pracovníků se obává, že když budou spolupracovat s někým na dálku, bude pak složité ho dostihnout. Tím se mohou prodloužit prodlevy v práci a být tak zvyšována frustrace pracovníků, kteří s někým na dálku spolupracují.
- **Posun k více formálním vztahům se spolupracovníky a manažerem.** Komunikace na dálku se stává formálnější, resp. neformální komunikace má tendenci se vytrácet, což může vztahy mezi pracovníky negativně ovlivnit. Pracovník na dálku se tak může cítit méně součástí organizace a mohou se narušit vazby mezi ním a organizací. K tomuto efektu může přispívat i fakt, že přenos organizační kultury při práci na dálku je proces náročnější, než v klasickém uspořádání, kdy pracovník do sebe organizační kulturu vstřebává už jen tím, že se v prostředí organizace pohybuje a reálně v ní tráví čas. Součástí procesu je právě i neformální komunikace se spolupracovníky a manažerem.

### 3. Vybrané psychologické aspekty práce na dálku

Tato kapitola se věnuje vybraným psychologickým aspektům práce na dálku, a to z pohledu pracovníka. Psychologických aspektů, které se objevují v nejrůznějších studiích, je velké množství. Výzkumníci jen opatrně vyslovují obecně platné závěry z provedených studií. Důvodem jsou rozdílné metodologie jednotlivých studií, heterogenita skupin zkoumaných pracovníků na dálku, rozdílná operacionalizace základních pojmů atd. Intervenujících proměnných je velké množství. V této části bych tedy ráda představila závěry z konkrétních psychologických studií o práci na dálku s plným vědomím, že zobecňovat závěry lze jen velmi obezřetně.

Studie zabývající se prací na dálku často využívají sebeposuzující dotazníky a škály, jejichž závěry mohou být negativně ovlivněny například tím, že pracovníci se mohou obávat odpovídat pravdivě v otázkách týkajících se rizik práce na dálku z důvodu obav, že nepříznivé výsledky studie by mohly mít vliv na to, zda pracovník bude mít nadále možnost pracovat na dálku. Proto mohou pracovníci podhodnocovat negativní aspekty a nadhodnocovat pozitivní aspekty práce na dálku. Při takových studiích by vždy mělo být jasné, že vedení organizace nebude na základě výsledků studie rozhodovat o zrušení práce na dálku jako takové, ale výsledky budou použity například jako podklad pro zlepšení práce na dálku.

Pro zpracování psychologických aspektů práce na dálku jsem si vybrala následující – tematika **kontroly a autonomie v práci na dálku, osobnostní charakteristiky pracovníka na dálku**, které mohou ovlivnit to, jak bude pracovník na dálku (ne)spokojený s prací, jak bude výkonný a úspěšný a zda a jakým způsobem budou jeho osobnostní charakteristiky posilovat výstupy práce na dálku, ať již pozitivní nebo negativní. Dále zpracovávám tematiku **well-being** (osobní pohody) a **work-life balance** (sladění pracovního a osobního života) pracovníka na dálku a **sociální podporu a vztahy se spolupracovníky a manažerem při práci na dálku**.

Jak bylo ovšem napsáno na začátku této kapitoly, psychologických aspektů, které se ve vztahu k práci na dálku zkoumají, je více. Větší pozornost by si zasloužila například pracovní spokojenost pracovníků na dálku, genderová specifika, která se objevují v části zabývající se *well-being* a *work-life balance*. Rozpracování by si zasloužila také problematika sociální a profesní izolace, které se lehce dotýkám v kapitole o vztazích pracovníka na dálku se spolupracovníky a manažerem, a také tematika důvěry mezi pracovníkem na dálku a

manažerem. Poté by samozřejmě bylo velice užitečné prozkoumat psychologické aspekty i z pohledu organizace, a to především ve vztahu ke stylu vedení manažera, organizační kultury a psychologickým mechanismům, které pomáhají zdařilé implementaci práce na dálku v organizaci. Organizační pohled ovšem překračuje rámec této práce.

### **3.1 Kontrola a autonomie v práci na dálku**

Práce na dálku se řadí mezi flexibilní formy práce. Flexibilita může nabývat různých podob. Může být organizací chápána jako možnost více řídit pracovníka a vyžadovat po něm práci v neobvyklých hodinách, okamžitě na zavolání, nebo jako možnost posílat pracovníka vykonávat práci na místa, která vyhovují aktuálním potřebám organizace. Pokud je flexibilita chápána tímto jednostranným způsobem, nebývá pracovníky přijímána a je spojena s negativními důsledky v oblasti psychického a fyzického zdraví. Naopak dobrovolná flexibilita a kontrola pracovníka nad prací se dává do spojitosti s pozitivními efekty na zdraví pracovníka (European Agency for Safety and Health at Work, 2007). Obecně se tak flexibilní formy práce chápou ve smyslu opatření, která vedou k vyšší autonomii a kontroly pracovníka nad prací.

Zajímavé zjištění přináší P. Steel (2007), který spojuje vyšší flexibilitu s vyšší mírou odsouvání úkolů na později, tzv. *prokrastinací*. P. Gröpel a K. Dovičovičová (2012) ve svém výzkumu zjistili, že pracovníci s flexibilní formou práce a s vyšší mírou *prokrastinace* vykazovali nižší míru sladění pracovního a osobního života (*work-life balance*). S *prokrastinací* se tedy vytrácel pozitivní efekt plynoucí z flexibilní formy práce (tedy formy práce s vyšší mírou autonomie a kontroly nad prací). Za důležité tedy autoři považují více než u neflexibilních forem práce schopnost plánování, sebeorganizace a průběžné termíny dodávání částí úkolů, aby bylo riziko *prokrastinace* minimalizováno.

Otázkou by mohlo být, co vede organizace k zavádění flexibilních forem práce. Jak již bylo nastíněno, poptávka pracovníků po flexibilnějších formách práce (ve smyslu zvýšení autonomie a kontroly nad prací) roste. Klasické manažerské nástroje, které byly používány od vzniku moderního managementu, již nefungují tak, jak by si manažeři a organizace představovaly. Organizace tak nabídkou flexibilnějších forem práce jdou naproti požadavkům pracovníků, ale zároveň se tímto snaží vyřešit otázku, jak motivovat pracovníky k výkonu jiným způsobem než doposud.

Klasické manažerské metody využívající principu kontroly, odměňování žádoucího chování a trestání nežádoucího chování pracují s vnější motivací. Komplexní obraz o změně v oblasti pracovní motivace přináší D. Pink ve své knize „Pohon“, která vyšla česky v roce 2011. D. Pink (2011) doporučuje organizacím změnit zaměření z vnějšího motivování na snahy podporující vnitřní motivaci pracovníků. Autonomní motivace je asociována se zvýšením výkonu pracovníka, vyšší hladinou psychické pohody, nižším rizikem syndromu vyhoření a vyšší mírou *engagementu* (Deci & Ryan, 2008). Podpora autonomní motivace (Pink, 2011) sestává ze tří komponent – autonomie, mistrovství a smyslu.

Právě autonomie je ve vztahu k práci na dálku nejdůležitější. Autonomie, která pracovníkovi umožňuje jednat s možností volby, se pojí s vyšší vnímanou kontrolou pracovníka nad prací. Ze studie (Baard, Deci, & Ryan, 2004) vyplynulo, že organizace, ve kterých byla vyšší míra autonomie, rostly čtyřikrát rychleji a měly o jednu třetinu vyšší obrát, než ty, které byly zaměřeny na kontrolu.

Autonomní motivace podporuje vnímanou autonomii ve čtyřech bodech – **úkol** (možnost vybrat si práci na úkolu, který pracovníka baví), **čas** (nezáleží na počtu odpracovaných hodin, ale na výsledku práce), **způsobu** (pracovník si může vybrat způsob práce, který mu nejvíce vyhovuje) a **tým** (pracovník si může vybrat, s kým bude spolupracovat) (Pink, 2011). Ve vztahu k práci na dálku má většinou pracovník větší možnost tyto body naplňovat než při práci výhradně v místě zaměstnavatele.

Z metaanalýzy výzkumů zabývajících se prací na dálku opravdu vyplynulo, že práce na dálku zvyšuje pocit autonomie (Gajendran & Harrison, 2007). Tento pocit autonomie vychází z možnosti přizpůsobovat si pracovní podmínky (např. teplotu, nebo kdy si pracovník udělá přestávku), možnosti vybrat si a přizpůsobit pracovní místo, ve většině případů i možnost organizovat si pracovní čas tak, aby bylo vyhověno individuálním potřebám pracovníka.

Pocit kontroly nad prací zahrnuje autonomii, volnost v rozhodování, rozhodovací kompetence, participaci a *empowerment* (zmocňování). Především se jedná o kontrolu nad tím, co děláme, jak to děláme a kdy to děláme (Peeters, De Jonge, & Taris, 2014, s. 172). Pocity vyšší kontroly situace a flexibility jsou spojovány také s pozitivními efekty na psychické zdraví a *well-being* (Thompson & Prottas, 2005; Warr, 2007). Zajímavé je, že i když někteří lidé mají nízkou potřebu kontroly, neznamená to, že by byli plně spokojeni v práci s nízkou kontrolou nad prací. Naopak se ukázalo, že i u lidí, kteří pracují v práci

s nízkou kontrolou a zároveň práci s nízkou kontrolou preferují, se rozvíjí početné indikátory nízkého *well-being* (Peeters et al., 2014). Dále bylo v longitudinálních studiích potvrzeno, že nízká kontrola nad prací je spojena s vyšším rizikem kardiovaskulárních onemocnění (Bosma, Standfeld, & Marmot, 1998).

Pocit kontroly nad prací zvyšuje pocit zodpovědnosti za práci u pracovníka, zvyšuje vnitřní motivaci, neboť výkon pracovníka je více chápán jako odraz pracovníkových schopností, proto dobře vykonaná práce přináší pracovníkovi pocity uspokojení (Peeters et al., 2014). Pocit kontroly nad prací také může působit jako preventivní opatření vůči stresorům v práci. Může zmírňovat dopady stresorů a podporovat *self-efficacy* pracovníka. Vyšší míra *self-efficacy* je opět spojena s pozitivními efekty na psychické zdraví (Peeters et al., 2014). *Self-efficacy* je jednou z osobnostních charakteristik, které ovlivňují vnímání kontroly nad prací. Druhou důležitou osobnostní charakteristikou ve vztahu vnímání kontroly nad prací je *locus of control*. O *self-efficacy* a *locus of control* dále pojednám v následující kapitole zabývající se důležitými osobnostními charakteristikami při práci na dálku.

I když je tedy celkově kontrola nad prací spojena s pozitivními efekty, je nutné říci, že příliš vysoká míra kontroly, která nutí pracovníka neustále se rozhodovat, může být naopak asociována s vyšší mírou stresu (Warr, 2007).

### **3.2 Osobnostní charakteristiky a práce na dálku**

Každá práce poskytuje určitou míru autonomie a kontroly nad prací. Práce na dálku obecně poskytuje vyšší míru autonomie pracovníka a jeho kontrolu nad prací. Ve stejné situaci však každý pracovník může vnímat tuto kontrolu různým způsobem. Jsou to osobnostní charakteristiky, které ovlivňují to, jak pracovník situaci vnímá, interpretuje ji, a jak v ní jedná. Z tohoto důvodu je zajímavé zamyslet se nad tím, které osobnostní charakteristiky pracovníků mohou být z hlediska práce na dálku zásadní a jaký mohou mít vliv na jednání a prožívání pracovníka v prostředí práce na dálku.

Některé osobnostní charakteristiky jsou trvalého charakteru a jen těžko je lze měnit. Jiné jsou ovšem přístupné změně. V současnosti se moderní směry psychologie kloní ke zkoumání právě těch charakteristik, které lze vhodnou intervencí měnit a zvyšovat tak spokojenost, *well-being*, výkon a další pozitivní výstupy práce.



### 3.2.1 Self-efficacy a Locus of Control

V předchozí kapitole jsem se zmínila o charakteristikách *self-efficacy* a *locus of control*, které ovlivňují vnímání pocíťované kontroly nad prací, ale i života obecně. Jsou to nejvýznamnější charakteristiky ve vztahu k vnímané kontrole nad prací (Judge & Bono, 2001).

S konceptem *self-efficacy* přišel sociální psycholog A. Bandura. V českém prostředí se buď používá anglického termínu, nebo se překládá nejrůznějšími způsoby – např. *sebeuplatnění* (Janoušek, 2000), *obecná vlastní efektivita* (Křivohlavý, 2001), *osobní zdatnost* (Smékal, 2002; Křivohlavý, 2009) nebo *vnímaná osobní účinnost* (Hoskovcová, 2006). Já jsem si zvolila původní anglický název *self-efficacy*.

Samotný pojem *self-efficacy* definuje Bandura (1997, s. 3) jako: „... přesvědčení o vlastních schopnostech organizovat a uplatňovat postupy potřebné k dosažení daného výsledku.“ *Self-efficacy* se tedy zakládá na předpokladech a víře pracovníka, jak danou činnost zvládne, či nezvládne. Tato přesvědčení ovlivňují jeho další chování, v jehož výsledku se většinou míra *self-efficacy* potvrzuje i v objektivním světě, ve výsledcích jeho práce. Míra *self-efficacy* nám ovšem neříká nic o tom, jaké množství znalostí a dovedností jedinec má, pouze nám říká, jakým způsobem (můžeme říci jak efektivně) naloží se znalostmi a dovednostmi, které už má.

Pojem *locus of control* představil J. Rotter již v roce 1966. V tomto roce publikoval studii, která poukazovala na rozdílnost lidí v přístupu k problémům (Křivohlavý, 2009). S termínem se můžeme v českém prostředí opět setkat ve více verzích, a to jako *místo kontroly* nebo se termín nechává v původním anglickém znění. V dalším textu opět využívám původního termínu *locus of control*.

Obecně můžeme jako *locus of control* označit míru přesvědčení jedince, že může ovlivňovat dění kolem sebe a že je jeho původcem. J. Rotter rozdělil *locus of control* na dva protipóly – *externí locus of control* a *interní locus of control*. Jedinci, kteří mají *interní locus of control*, vychází při řešení nejrůznějších situacích ze svých vlastních schopností, možností a vlastní iniciativy. Jedinci s *externím locus of control* věří, že situace se vyřeší nějakým způsobem sama a věří na sílu osudu (Křivohlavý, 2009).

Obě charakteristiky (*locus of control* a *self-efficacy*) úzce souvisí s motivací. *Self-efficacy* a *locus of control* jsou charakteristiky, které se dají velice těžko měnit v dospělém životě. Organizace tak nemá moc možností, jak tyto obecné charakteristiky u pracovníka ovlivnit.

Zároveň jsou to ale tyto charakteristiky (společně se *self-esteem* a *emocionální stabilitou*), které ovlivňují fungování pracovníka v práci. Tyto aspekty společně korelují s vyšší spokojeností pracovníků, vyšším *engagement*, vnitřní motivací a s tím, že pracovníci více vnímají pozitivní stránky práce než negativní (Peeters et al., 2014). Ve vztahu k práci na dálku, kdy je třeba vyšší zapojení a angažování pracovníka, jsou tyto charakteristiky pracovníka pro organizace ještě důležitější.

*Interní locus of control* a vyšší *self-efficacy* zvyšují vnímanou kontrolu nad prací, a proto jsou spojeny s pozitivními efekty na psychické zdraví a lepším zvládnutím stresových situací v práci. Naopak u pracovníků, kteří mají *externí locus of control* a nízkou míru *self-efficacy* může vysoká míra kontroly nad prací přinášet vyšší míru stresu (Peeters et al., 2014).

Míra *self-efficacy* může v různých oblastech života člověka variovat. Lidé s vyšším *self-efficacy* v *pracovní oblasti* jsou iniciativnější, lépe dosahují vytyčených cílů a lépe překonávají překážky, které se v práci mohou objevit. Toto *self-efficacy* v *pracovní oblasti* lze vhodným tréninkem zvyšovat (Peeters et al., 2014).

### 3.2.2 Orientace na učení

Mezi osobnostní charakteristiky, které jsou ve studiích spojovány s pozitivními pracovními výstupy a lze je do jisté míry ovlivnit tréninkem, patří mimo *self-efficacy* v *pracovní oblasti* také *optimismus*, *naděje*, *kontrola* (kterou jsem již zmiňovala), *resilience* a *orientace na učení* (Peeters et al., 2014). Právě soustavné celoživotní učení se stává v organizacích naprostou nutností (World Economic Forum, 2015).

Zvýšená pozornost na aspekt orientace na učení je zřejmá i ze současných psychologických studií. Na charakteristiky, které byly v minulosti považovány za dané a těžko měnitelné, se v některých případech mění pohled. Například C. Dweck ve své knize „Nastavení mysli“ (2015) pojmenovává dva rozdílné přístupy myšlení, které ovlivňují vnímání sebe sama a chování jedince. První typ (který nazývá **fixní nastavení mysli**) věří, že: „...*vaše vlastnosti jsou jednou pro vždy dané...*“ a to: „...*vede k naléhavé potřebě neustále si něco dokazovat*“ (Dweck, 2015, s. 14). Druhý typ (který C. Dweck nazývá **růstové nastavení mysli**) „*vychází z přesvědčení, že své základní vlastnosti můžeme vlastním úsilím kultivovat*“ (Dweck, 2015, s. 15). Zástupci prvního typu vstupují do všech zkoušek a překážek s cílem obhájit hodnotu sebe

sama, kdy v případě neúspěchu je jejich sebehodnota ohrožena. Zástupci druhého typu přistupují k problémům jako k příležitosti naučit se něco nového a posouvat se dále. Z toho vyplývá, že jedinci s fixním nastavením mysli vyhledávají spíše snadnější úkoly, ve kterých je vysoce pravděpodobné, že uspějí, zatímco jedinci s růstovým nastavením si kladou vysoké cíle, k jejichž dosažení je zapotřebí úsilí a překonávání překážek (Dweck, 2015).

Organizace po pracovnících požadují, aby si nastavovali vysoké cíle, dosahovali těchto cílů a překonávali překážky, které se na cestě za cíli objeví. Organizace tedy požadují růstové nastavení mysli pracovníků. Ve vztahu k práci na dálku je tento aspekt opět zesílen. Pracovníci na dálku mají větší volnost a kontrolu nad svojí prací, proto fixní nastavení mysli může pracovníka více limitovat (například odkládáním náročnějších úkolů). Nejen že pracovník musí být orientován na učení v rámci obsahu své práce, zároveň musí být schopný se neustále učit používat nové technologické nástroje, které se s prací na dálku pojí. Obecně se domnívám, že čím rychlejší budou změny a inovace v oblasti práce, tím bude orientace na učení nabývat na důležitosti (a to nejen u práce na dálku).

Pozitivním poselstvím C. Dweck (2015) je, že tato nastavení, která ovlivňují všechny oblasti života jedince, lze měnit a učit se růstovému nastavení mysli. Organizace by tedy měly využívat nástrojů, jak tento proces podpořit a rozvíjet tak ve všech pracovnících růstové nastavení mysli.

### **3.2.3 Osobnostní rysy podle modelu Big 5**

Studií na zjišťování vztahu mezi osobnostními charakteristikami a prací na dálku není mnoho. Jedním z proudů zkoumání tohoto vztahu jsou studie, které korelují postoje k práci na dálku, příp. spokojenost s prací na dálku s osobnostními charakteristiky modelu *Big 5* – tedy s *neuroticismem*, *extraverzí*, *otevřeností vůči zkušenosti*, *přívětivostí* a *svědomitostí*.

*Otevřenost vůči zkušenosti* vypovídá o tom, do jaké míry je jedinec otevřen novým zkušenostem (Hřebíčková, 2004, s. 9). Souvisí s preferencí inovativních postupů před rutinními, zvědavostí a ochotou ověřovat nové myšlenky, postupy a postoje. Otevřenost vůči zkušenosti je také spojována s rozvinutou fantazií a estetickým vnímáním (Hřebíčková, 2004).

Vzhledem k faktu, že *otevřenost* souvisí i s učením se novým věcem a pozitivním přístupem k poznávání nových věcí, pak odborníci předpokládají pozitivní vztah mezi prací na dálku a otevřeností. Při práci na dálku se musí pracovník naučit používat nové technologie, přizpůsobit se novému stylu práce. Proces učení je téměř nepřetržitý.

Z výzkumů vyplývá, že jistá míra *otevřenosti* vůči zkušenostem se zdá být opravdu benefitem v práci na dálku a především může pomoci pracovníkovi v adaptaci na nový styl práce. Zároveň vyšší flexibilita vyplývající z možnosti úpravy pracovní doby a místa práce je benefitem pro ty, kteří mají vysokou míru *otevřenosti* (Anderson, Kaplan, & Vega, 2014). Byla prokázána také korelace mezi vysokou mírou otevřenosti a pozitivními postoji vůči práci na dálku (Gainey & Clenney, 2006). *Otevřenost* jako jediná charakteristika modelu Big 5 je signifikantně spojena s preferencí virtuální práce před prací tváří v tvář (Luse, McElroy, Townsend, & DeMarie, 2013). Zároveň vyšší míra *otevřenosti* zvyšuje prožívání pozitivních emocí při práci z domova (Anderson et al., 2014).

*Prívětivost* vyjadřuje míru, do jaké míry je jedinec přívětivý k druhým lidem (Hřebíčková, 2004, s. 9). Tato dimenze souvisí s tím, jak jedinec důvěřuje ostatním lidem, zda preferuje spíše spolupráci před kompeticí, jak čestně a přímě jedná a jakou má tendenci brát ohledy na druhé a pomáhat jim (Hřebíčková, 2004).

Z popisu je zřejmé, že pro většinu organizací je u pracovníků *prívětivost* důležitým aspektem. Pracovník v současné době v naprosté většině případů musí spolupracovat s ostatními, takže je jeho nastavení na spolupráci důležité. Zároveň organizace hledá pracovníky, kteří budou jednat čestně a nebudou se snažit obcházet pravidla a nařízení organizace. Při práci na dálku má organizace ještě horší pozici v přímém dohledu nad pracovníkem a kontrole, zda průběžně plní své pracovní povinnosti. Musí se více spoléhat na pracovníkovu samostatnost a otevřenost ve smyslu komunikování možných překážek a problémů, ke kterým v průběhu dochází. Práce na dálku také klade mnohem více nároků na komunikaci. Komunikace na dálku není tak přirozená a její frekvence závisí více na pracovníkovi. Pokud tedy pracovník nevnímá potřebu aktivně využívat komunikační prostředky, může se stát, že bude odříznut nejen od důležitých informací, ale také od dění v týmu či organizaci, což může v důsledku oslabit jeho vztah k organizaci.

Z těchto důvodů se odborníci shodují, že je právě *prívětivost* důležitým aspektem při práci na dálku, především kvůli schopnosti důvěřovat a tendenci vycházet s lidmi (Clark, Karau, &

Michalisin, 2012). Bylo potvrzeno, že lidé s vyšší mírou *přívětivosti* mají pozitivnější postoje vůči flexibilním formám práce (Gainey & Clenney, 2006). Také v jiné studii (Clark et al., 2012), kde zkoumali postoje vůči práci na dálku z pohledu osobnostních charakteristik, našli mezi vysokou mírou *přívětivosti* a pozitivními postoji vůči práci na dálku vztah. Autoři zkoumali postoje v souladu s tzv. *Organization fit theory*. Ta předpokládá, že lidé si vybírají situace a prostředí, které jim nejvíce vyhovuje a že tedy mají takové osobnostní charakteristiky, které se do daného prostředí nejlépe hodí. Z toho vyplývá, že jedinci, kteří mají pozitivní postoje vůči práci na dálku, mají také vhodné osobnostní charakteristiky pro práci na dálku (Clark et al., 2012).

*Extraverze* vyjadřuje, do jaké míry je jedinec společenský, aktivní a energický (Hřebíčková, 2004, s. 9). *Extraverze* souvisí jak s vyhledáváním sociálního kontaktu, přátelskostí, tak se sebeprosazováním, energičností a vyhledáváním stimulujícího prostředí (Hřebíčková, 2004).

Pohled na *extraverzi* ve vztahu k práci na dálku je nejasný. Y. Baruch a N. Nicholson (1997) předpokládají, že práce na dálku je pro extravertní jedince nevhodná, neboť práce na dálku (v tomto případě míní autoři práci z domova) nepřináší tolik stimulace a sociálních kontaktů, které jsou pro extravertní jedince důležité. Předpokládají, že u takových jedinců hrozí mnohem vyšší riziko sociální deprivace následkem nízké míry sociálního kontaktu při práci na dálku. Opačný přístup mají například L. A. Clark a kol. (2012), kteří se kloní spíše k názoru, že díky absenci cestování do práce může pracovník věnovat více času své rodině a přátelům. O to více může být pracovník sociálně aktivní ve svém volném čase. Ve studiích se tedy neprokázal signifikantní vztah mezi *extraverzí* a postoji vůči práci na dálku (Clark et al., 2012).

Pokud bychom uvažovali i o rychle rostoucí skupině vysoce mobilních pracovníků, kteří si své pracovní místo vybírají sami a mohou ho tak přizpůsobovat svým potřebám, pak se domnívám, že extravertní jedinci nemusí trpět nedostatkem sociálních kontaktů a stimulujícího prostředí. Naopak si pracovník může zvolit prostředí k práci, které nejvíce vyhovuje jeho osobnostnímu nastavení a charakteru pracovního úkolu, na kterém aktuálně pracuje. Toto ovšem klade vyšší nároky na pracovníka, na sebepoznání, aby byl pracovník schopen vyhodnotit, které prostředí mu bude k práci v konkrétní situaci nejlépe vyhovovat.

*Svědomitost* vyjadřuje, do jaké míry jedinci plní povinnosti (Hřebíčková, 2004, s. 9). Souvisí se schopností si úkoly naplánovat, zorganizovat a dovést do zdárného konce. Projevuje se ve

schopnosti rozmyšlení věcí předem, ve spolehlivosti, dodržování pravidel a překonávání překážek v průběhu práce (Hřebíčková, 2004).

*Svědomitost* se považuje ze všech dimenzí Big 5 za nejlepší prediktor pracovního výkonu (Barrick & Mount, 1991). Také se uvádí, že *svědomitost* je důležitý rys pro pracovníka na dálku. Právě překonávání překážek, sebedisciplína, sebeorganizace a vytrvalost je pro pracovníka na dálku velice důležitá. Pracovníci na dálku by například měli být schopni vytvořit si vlastní pracovní rutinu, která bude nejlépe vyhovovat jejich potřebám.

I když se v teoretické oblasti zdůrazňuje důležitost *svědomitosti*, neprokázalo se, že by lidé s vyšší mírou *svědomitosti* měli pozitivnější postoj vůči práci na dálku (Clark et al., 2012). Neprokázalo se také, že by u pracovníků na dálku byl vztah mezi pečlivostí (která je součástí *svědomitosti* a je charakterizována tendencí tvrdě pracovat a vytrvat u práce) a subjektivním pracovním výkonem, na rozdíl od pracovníků, kteří nepracovali na dálku (O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009). Naopak se prokázal vztah mezi organizovaností (součást *svědomitosti*, která se projevuje tendencí hledat ve věcech řád a pracovat strukturovaně) a subjektivně vnímanou pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Tento vztah se ukázal ovšem jak u pracovníků na dálku, tak u pracovníků, kteří nepracovali na dálku (O'Neill et al., 2009).

Dle mého názoru se do budoucna bude u pracovníků více oceňovat schopnost přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám, než schopnost plánovat a dlouze předem rozmyšlet možná řešení problémů. Na aspekt sebeřízení bude ovšem kladen stále větší důraz. V. Y. Haines, S. St-Onge a M. Archimbault (2002) například ve svém výzkumu potvrdili, že vyšší míra sebeřízení u pracovníků na dálku je spojena s lepším pracovním výkonem a kvalitou života (jak v pracovní, tak osobní oblasti).

*Neuroticismus* vyjadřuje, do jaké míry se jedinec vyrovnává s psychickou zátěží (Hřebíčková, 2004, s. 9). *Neuroticismus* souvisí s prožíváním obav, hněvu, smutku, může se projevovat impulzivností, snadným podlehnutí pokušení a tendencí nechat se pohltit nepříjemnými a stresujícími stavy a událostmi (Hřebíčková, 2004).

U *neuroticismu* opět odborníci vidí protichůdné efekty na práci na dálku. Je možné, že práci na dálku mohou jedinci s vysokou mírou *neuroticismu* vnímat negativně, protože toto uspořádání práce nenabízí dostatečnou podporu a nastavení hranic. Tímto mechanismem

může toto uspořádání zvyšovat nejistotu jedince a prožívání negativních emocí. Na druhou stranu práce na dálku (a především práce z domova) nabízí eliminaci rušivých a neurotizujících vlivů dojíždění do práce a prostředí kanceláře. Co se týká preferencí, tak se ukázalo, že lidé s vyšší mírou *neuroticismu* skutečně mají pozitivnější postoje vůči práci na dálku (Clark et al., 2012).

### 3.2.4 Motivační charakteristiky osobnosti

Mnoho výzkumníků poukazuje na fakt, že při práci na dálku se snižuje množství sociálních interakcí, chybí komunikace tváří v tvář a z toho důvodu se pracovníci na dálku mohou cítit v sociální izolaci (Rainborn & Butler, 2009; Brumm, 2016). Tento efekt se objevuje především u pracovníků, kteří pracují z domova na plný úvazek (Bandt & Brandl, 2008). Ve studiích, které zabývají osobnostními a motivačními charakteristikami pracovníků na dálku, se proto výzkumníci zaměřují mimo jiné i na potřebu afiliace.

Klasické pojetí předpokládá, že pracovníci s vyšší potřebou afiliace budou v práci na dálku méně spokojeni a budou i méně výkonní než ti, kteří na dálku nepracují, a to z důvodu nedostatku sociálního kontaktu (Haines et al., 2002). Ve studii (Haines et al., 2002), která vzala v potaz i míru podpory ze strany organizace a rodiny, se zjistilo, že pracovníci, kteří měli vysokou míru afiliace a pracovali na dálku, neměli nižší výkon než ti, kteří pracovali v kancelářích (a měli také vysokou míru afiliace). Pracovníci na dálku s vysokou potřebou afiliace ale vykazovali nižší míru kvality života (ať již pracovního, tak osobního) ve srovnání s pracovníky z kanceláří se stejně vysokou mírou potřeby afiliace. Rozdíl může být právě v podpoře, které se pracovníkům na dálku dostává, ve srovnání s pracovníky v kancelářích.

Sociální podpora v práci může fungovat jako hromosvod, který pomáhá uvolnění napětí a jehož absence může zvýšit nejen pocity nespokojenosti, ale i náchylnost k onemocnění (Paridon & Hupke, 2009). Právě při vysoké míře potřeby afiliace se tento efekt může ještě více projevit.

V jiném výzkumu virtuálních pracovníků (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001) bylo zjištěno, že vyšší potřeba afiliace se pojí s vyšší mírou identifikace pracovníka s organizací. Dokonce tato míra identifikace zůstávala relativně vysoká, i když pracovníci hodnotili sociální podporu ze strany organizace jako nízkou. Naopak u virtuálních pracovníků s nízkou

potřebou afiliace byl lineární vztah mezi identifikací pracovníka s organizací a vnímanou sociální podporou.

Otázkou k zamyšlení tedy je, jak zajistit pracovníkům na dálku stejnou sociální podporu, jako pracovníkům, kteří na dálku nepracují, a tak minimalizovat možné negativní efekty.

V jiné studii (O'Neill et al., 2009) se výzkumníci zaměřili na rozdíly v sebehodnocení pracovního výkonu ve světle těchto motivačních proměnných – potřeby sociálního kontaktu, potřeby dosahování úspěchu a potřeby autonomie. Měření prováděli u dvou skupin – pracovníků na dálku a pracovníků, kteří pracovali v místě zaměstnavatele.

Potřeba sociálního kontaktu byla spojena s pozitivním sebehodnocením pracovního výkonu u druhé skupiny pracovníků, zatímco u pracovníků na dálku se tento vztah nepotvrdil. Tento výsledek pravděpodobně potvrzuje výše uvedené – práce na dálku je obecně spojena s nižší mírou sociálních kontaktů, proto pracovníci s vyšší mírou potřeby sociálního kontaktu nemusí svůj výkon hodnotit vysoko (O'Neill et al., 2009).

Potřeba dosahování úspěchu byla opět spojena s pozitivním sebehodnocením pracovního výkonu u druhé skupiny, u pracovníků na dálku se vztah opět nepotvrdil. Jedním z vysvětlení je, že práce na dálku může vytvářet překážky v cestě k zpětné vazbě a za kariérami povýšením. Toto prostředí tedy nemusí být motivující pro ty, kteří mají vysokou potřebu dosahování úspěchu (O'Neill et al., 2009).

Potřeba autonomie byla naopak spojena s pozitivním sebehodnocením pracovního výkonu u pracovníků na dálku a pracovníci na dálku s vyšší potřebou autonomie měli vyšší hodnocení pracovního výkonu, než pracovníci se stejnou mírou potřeby autonomie, kteří nepracovali na dálku (O'Neill et al., 2009).

Potřeba autonomie se tak zdá být nejzásadnější motivační charakteristikou spjatou s prací na dálku a jako červená nitka prochází celou touto prací. Zároveň se v současnosti právě potřeba autonomie v práci stává vysoce aktuálním tématem motivačních teorií.

*Sebedeterminační teorie motivace* je toho příkladem. Její autoři E. L. Deci a R. M. Ryan (Baard, Deci, & Ryan, 2004) předpokládají, že jedinci mají tři základní vrozené psychologické potřeby – potřebu autonomie, potřebu kompetence (nebo také pravomoce) a potřebu vztahovosti (nebo také potřeba někam patřit).



Potřeba autonomie vychází z možnosti volby a pocitu, že jedinec ovlivňuje své okolí. Potřeba kompetence vychází z prožitku zvládnání úkolů, které mají optimální úroveň obtížnosti a nejsou tedy ani příliš snadné, ani příliš složité. A potřeba vztahovosti je potřebou vytvářet sociální vztahy, vychází ze vzájemného respektu a spoléhání se na ostatní (Baard et al., 2004).

Každý jedinec má tyto tři základní potřeby a záleží na míře jejich uspokojení. Autoři předpokládají, že míra uspokojení může být prediktorem pozitivních pracovních výsledků. Tento přístup vrhá nové světlo na propojení pracovní spokojenosti s pracovním výkonem. Ve studiích totiž vychází jen velice slabý vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem v práci. Přístup sebedeterminační teorie motivace ovšem předpokládá, že pokud je pracovní spokojenost výsledkem uspokojení výše uvedených potřeb, pak bude asociována s optimálním pracovním výkonem. Pokud je ovšem pracovní spokojenost výsledkem dosažení požadovaných výsledků, které nenaplnují základní potřeby, pak nebude spojena s optimálním pracovním výkonem (Baard et al., 2004).

Příležitosti k uspokojení těchto vnitřních potřeb podporují vnitřní motivaci, protože podporují internalizaci hodnot a seberegulační procesy jedince. Zároveň se toto uspokojování potřeb odehrává v kontextu sociálních vazeb (Baard et al., 2004) – v tomto případě v sociálním prostředí organizace a důležitý je zde především přístup manažera.

Manažer by měl pracovníky znát, znát jejich schopnosti, dopřávat jim dostatek prostoru a volby a poskytovat pracovníkovi všechny důležité informace k plnění úkolů. Ve studiích se prokázalo, že vnímaná podpora autonomie ze strany manažera a organizace byla spojena s uspokojením všech tří výše uvedených potřeb (Baard et al., 2004).

Individuální orientace na autonomní příčinnost (přesvědčení jedince, že může ovlivňovat běh věcí) a vnímaná podpora autonomie (pocit jedince, že se mu dostává podpory pro žádoucí aktivity) jsou prediktory uspokojování potřeb. Toto zjištění má dvě proměnné – individuální rozdíly (orientace na autonomní příčinnost) a sociální kontext (podpora autonomie) (Baard et al., 2004). Organizace by se tedy měly zaměřit na to, jak zvýšit uspokojení těchto potřeb prostřednictvím zvýšení podpory autonomie.

### 3.3 Well-being, Work-life Balance a práce na dálku

Již od počátku zavádění programů práce na dálku se odborníci ptou, zda práce na dálku zvyšuje či snižuje osobní pohodu pracovníků a napomáhá lepšímu sladění práce s osobním životem. Studie hovoří jak o pozitivních efektech práce na dálku na výše uvedené oblasti, tak o těch negativních. Zdá se, že do hry vstupují nejrůznější faktory, které pomáhají zvyšovat pozitivní faktory, nebo naopak umocňují negativní efekty. Programy práce na dálku ovšem bývají v organizacích spíše představovány jako nástroje pro zlepšování *work-life balance* (a *well-being*) pracovníků.

Problematikou studií zabývajících se vztahem mezi prací na dálku a *work-life balance* (příp. *well-being*) je značná nekonzistentnost podmínek a podob práce na dálku. Studie se tedy často zaměřují na porovnávání práce v kancelářích s prací z domova.

Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) je *well-being* „...stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody...“ (Blatný, 2005, s. 12). V českém prostředí se můžeme setkat s původním anglickým názvem, příp. s českým ekvivalentem *osobní pohoda* (Blatný, 2005). V další části budu používat původní anglický název – *well-being*.

*Well-being* se může rozdělovat na subjektivní a objektivní. *Objektivní well-being* ovlivňuje funkční kapacita organismu, zdravotní stav a socioekonomický status. *Subjektivní well-being* sestává ze čtyř komponent, a to *psychické pohody* v užším slova smyslu, *self-esteem* (sebeúcty), *self-efficacy* a *personal control* (mastery, osobní zvládnání) (Blatný, 2005, s. 15). *Subjektivní well-being* má složku kognitivní a afektivní. *Afektivní well-being* je spojován s nejrůznějšími benefity, jako je vyšší produktivita, nižší míra fluktuace, vyšší míra pracovní spokojenosti (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003), vyšší pracovní výkon a lepší fyzické zdraví (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

*Afektivní well-being* může být jak pozitivní (spojený s prožíváním pozitivních emocí), tak negativní (spojený s prožíváním negativních emocí). Ze studií vyplývá, že tyto dimenze jsou na sobě nezávislé. Z výzkumu (Anderson et al., 2012) ovšem vyplývá, že práce z domova je spojena jak se zvýšením *pozitivního afektivního well-being*, tak se snížením *negativního afektivního well-being*. Pozitivní emoce při práci z domova pramení z lepšího dosahování cílů díky menšímu vyrušování v průběhu práce (Bailey & Kurland, 2002; Haddad, Lyons, & Chatterjee, 2009) a nižší míře stresu (World at Work, 2011) díky absenci dojíždění do práce a snaze být v práci každý den ve stejný čas.

Z hlediska *objektivního well-being* je práce na dálku spojována také spíše s pozitivními efekty. R. M. Henke a kol. (2016) prováděli výzkum u pracovníků americké pojišťovací organizace, která má programy na dálku implementovány již několik let. Výzkumníci se zaměřili na zdravotní rizika (obezita, kouření, škodlivé užívání alkoholu, nedostatek pohybové aktivity, míra stresu, deprese). Data porovnávali u stejných pracovníků po jednom roce. Bylo zjištěno, že pracovníci, kteří vykonávali práci pouze z kanceláře, měli prokazatelně vyšší riziko obezity, více kouřili, užívali alkohol, měli méně fyzické aktivity než ostatní skupiny pracovníků. Pracovníci, kteří pracovali na dálku do 8 hodin za měsíc, měli prokazatelně nižší riziko rozvoje deprese oproti pracovníkům, kteří pracovali pouze v kanceláři. V této studii nebyl neprokázán signifikantní vztah (ať již pozitivní, nebo negativní) mezi prací na dálku a stresem. Ukázalo se ovšem, že čím pracovníci více pracovali na dálku, tím byla míra stresu vyšší. Nejlepších výsledků na poli zdraví tak dosahovali pracovníci, kteří na dálku pracovali příležitostně.

Koncept *work-life balance* poukazuje na důležitost vyváženosti pracovního a osobního života jedince. V českém prostředí se nejčastěji setkáme s pojmem *sladování pracovního a osobního života*. Jde především o to, jak se jedinec dokáže vyrovnávat s každodenními nároky, které jsou na něj kladeny v pracovním a osobním životě (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001). *Work-life balance* úzce souvisí s konceptem *subjektivního well-being* a *life satisfaction* (*životní spokojenosti*) (Gröpel, 2006). Ze studií vyplývá, že šťastní lidé jsou úspěšnější v nejrůznějších oblastech života a že prožívání štěstí vede k lepšímu dosahování cílů v osobní i pracovní oblasti (Wiseman, 2011).

V souvislosti s *work-life balance* se zdůrazňuje riziko prolínání pracovního a osobního života. Toto riziko prolínání hrozí nejvíce u práce z domova. Pokud je domov zároveň pracovním místem, hrozí, že se pracovník bude v pracovním čase věnovat svému osobnímu (rodinnému) životu, nebo ve volném čase se věnovat pracovním povinnostem. Především manažeři se obávají toho, že se pracovník na dálku bude v pracovní době věnovat jiným činnostem.

Ve skutečnosti ovšem ze statistik vyplývá, že v průměru pracovníci na dálku pracují více hodin než ti, kteří na dálku nepracují. Hrozí tak u nich spíše to, že budou pracovat i ve svém volném čase a práce tak bude ohrožovat kvalitu osobního, příp. rodinného života (tzv. *work-family conflict*). Příkladem je výzkum ze společnosti IBM (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003), kdy pracovníci z domova pracovali v průměru 51 hodin týdně, vysoce mobilní pracovníci 53

hodin týdně a pracovníci vykonávající práci v kancelářích 49 hodin týdně. Zástupci obou typů prací na dálku tak pracovali déle než jejich spolupracovníci z kanceláří. Na snížení možného prolínání pracovního a osobního života při práci na dálku napomáhá dodržování určitých pravidel a rituálů, které má pracovník spojeny s prací, které mu pomáhají k naladění na práci a přepnutí do pracovní role.

V kapitole zabývající se vnímanou kontrolou nad prací již bylo popsáno, že vyšší flexibilita a vnímaná kontrola pracovníka nad prací zlepšuje *well-being* pracovníka (Thompson & Prottas, 2005; Warr, 2007). Tato charakteristika práce na dálku tedy přispívá k zvýšení míry *well-being* pracovníka.

E. J. Hill a kol. (2003) porovnávali tedy skupinu pracovníků z domova se skupinou vysoce mobilních pracovníků a pracovníků vykonávajících práci pouze z kanceláře v rámci organizace IBM. První dvě skupiny pracovníků vypovídali, že práce tohoto typu má pozitivní vliv na jejich osobní/rodinný život, ovšem skupina pracujících z domova odpovídala pozitivněji než skupina vysoce mobilních pracovníků. Ve srovnání s pracovníky, kteří vykonávají práci z kanceláří, vypovídali vysoce mobilní pracovníci méně pozitivně o *work-life balance*, naopak pracovníci z domova vypovídali o zlepšení *work-life balance* více než lidé pracující v kancelářích. Celkově se tedy práce z domova ukázala být prediktorem zlepšení *work-life balance* a osobního/rodinného života. Práce z tzv. virtuální kanceláře (vysoce mobilní pracovníci) měla neutrální vliv na *work-life balance*. Z pohledu *work-life balance* se tedy v tomto výzkumu ukázala jako nejlepší forma práce z domova. Jedním z vysvětlení je úspora času vyplývající z absence každodenního dojíždění do kanceláře (nebo jiného místa práce v případě vysoce mobilních pracovníků). Také jsou pracovníci z domova schopni lépe vytvořit hranice mezi prací a volným časem tím, že nebyli vybaveni přenosnými zařízeními pro výkon práce.

K podpoře tohoto závěru přispívají i výsledky výzkumu provedeného u amerických pracovníků ve státní sféře (Anderson et al., 2015), kde výzkumníci zkoumali prožívání pracovníků ve dnech, kdy pracovali z domova ve srovnání s dny, kdy pracovali z kanceláře. Výsledky naznačují, že práce z domova může nejen snížit negativní emoční prožitky (např. prožívání stresu), ale zvýšit pozitivní emoční prožitky, jako je štěstí a radost. Ovšem tyto výsledky je nutné interpretovat ve vztahu k tomu, že tito pracovníci pracovali z domova částečně (tedy pracovali určitou část své pracovní doby z kanceláře). Kombinovaná forma

práce na dálku je považována obecně za nejvhodnější z hlediska minimalizace rizik a maximalizace přínosů.

Nejen forma práce na dálku má vliv na *work-life balance*. Ukazuje se, že důležitým aspektem je kultura organizace a to, do jaké míry jsou programy práce na dálku v souladu s kulturou organizace a jak ne/úspěšně jsou implementovány. A. Gálvez, M. J. Martínez a C. Pérez (2012) provedly kvalitativní výzkum u pracovníků na dálku a identifikovaly aspekty organizace, které pomáhaly zlepšení *work-life balance* u těchto pracovníků. To, co ovlivňovalo *work-life balance*, nevyplývalo z faktu, že pracují na dálku, ale z toho jak organizace práci na dálku napomáhala a nabízela podporu. Mezi nejdůležitější aspekty, které pozitivně ovlivňovaly *work-life balance*, patří:

- **Formální a neformální podpora ze strany organizace** (programy práce na dálku dostupné pro většinu pracovníků; organizace nabízí různé další flexibilní formy práce; pracovníci mají k dispozici zařízení, která potřebují k výkonu práce, a přístup k informacím odkudkoli; důvěra a podpora ze strany manažera; měření výkonu pracovníka podle výsledků práce).
- **Autonomie** (pracovníci mají možnost přizpůsobit si pracovní dobu a způsob práce svým potřebám).
- **Vnímaná kontrola** (díky autonomii a podpoře pocíťovaly pracovníce vyšší míru kontrolu nejen nad prací, ale i ve svém osobním životě).

Naopak organizace, které zesilovaly spíše negativní efekty práce na dálku, se vyznačovaly následujícími rysy:

- **Formální a neformální podpora ze strany organizace** (možnost práce na dálku prezentována jako privilegium a za odměnu; pracovníce musely dokázat, že si toto privilegium zaslouží a musely si nejdříve získat důvěru manažera; závist ze strany spolupracovníků, kteří nepracovali na dálku; silný důraz organizace na fyzickou přítomnost; omezení přístupu k některým informacím při práci na dálku; zhoršení pozice pro případné povýšení).
- **Autonomie** (nízká míra autonomie v rozvrhování pracovní doby; předpoklad, že pracovníce budou k dispozici i mimo pracovní dobu; podpora pocitů viny a závazku vůči organizaci, které vedou pracovníce k intenzivnější a delší práci).

- **Vnímaná kontrola** (celkově pracovnice pocítovaly nižší míru kontroly nad pracovním a osobním životem; snahy o sladění pracovního a osobního života jim působily konflikty a z toho vyplývající stres; naopak nebylo jasně řečené, o čem pracovnice mohou rozhodovat, jestli si například mohou vypnout mobilní telefon, když jsou na dovolené).

Zajímavým výstupem je, že i v nepodporujícím a nepříznivém prostředí pracovnice hodnotily práci na dálku pozitivně a především pozitivně hodnotily to, že mohou pracovat v prostředí, kde je nikdo nevyrušuje a díky tomu jsou produktivnější. I když jasně vnímají výše uvedené problémy, práci na dálku by za pevnou pracovní dobu a výkon práce v místě zaměstnavatele nevyměnily (Gálvez et al., 2012).

V oblasti *work-life balance* a práce na dálku hraje svou roli i *gender*. V oblasti *genderu* a *work-life balance* stojí v odborné literatuře proti sobě dva zdánlivě protichůdné přístupy. První přístup (nových příležitostí pro zvýšení flexibility) vyjadřuje myšlenku, že práce na dálku vytváří podmínky pro snížení výskytu tradičního rozdělení mužské a ženské role v domácnosti. Tím, že jedinec pracuje na dálku (v tomto smyslu spíše z domova a jedincem je častěji muž), může se více zapojit do výkonu domácích prací, které jsou v tradičním rozdělení rolí doménou ženy. Z výzkumů ovšem nevyplývá potvrzení tohoto předpokladu, že by se muži pracující na dálku více zapojovali do výkonu domácích prací (Sullivan & Lewis, 2001).

Druhý přístup vnímá práci na dálku (opět v tomto smyslu spíše práci z domova) u žen jako prostředek k většímu využívání ženy k placené práci a zároveň připoutání k domácím povinnostem (Sullivan & Lewis, 2001). Ženy jsou tak sociálně izolovány, jsou objektem potřeb jak organizace, tak rodiny a kontroly muže, proto v tomto kontextu může práce na dálku u žen prohlubovat genderovou nerovnost mezi mužem a ženou (Silver, 1993).

Práce na dálku u ženy ovšem může v některých případech pomoci zvýšit finanční nezávislost na muži, především pokud se jedná o ženy, které se starají o malé dítě, nebo jinou osobu, což by jim znemožňovalo výkon práce v místě zaměstnavatele.

Z kvalitativní studie (Hillbrecht, Shaw, Johnson, & Andrey, 2008) provedené u kanadských pracovnic, které mají děti ve školním věku a pracují z domova, vyplývá, že práci z domova využívají jako nástroj pro lepší skloubení péče o děti a domácnost. Čas, který ušetří díky absenci cestování do práce a pracováním po večerech, věnovaly dětem, nebo práci. Celkově

tedy využívaly práci z domova k tomu, aby byly výkonnější ve všech oblastech svého života, ovšem bez volného času, který by věnovaly relaxaci. Tyto výsledky tedy tak spíše potvrzují druhý popsany přístup – tedy že práce na dálku u žen vede k většímu zapojení jak v pracovní, tak v rodinné oblasti. Celkově ovšem ženy hovořily o zlepšení míry *work-life balance* a vyjadřovaly pozitivní postoje vůči práci z domova, a to především kvůli tomu, že se mohou více věnovat dětem.

Závěrem lze konstatovat, že i přes nejednoznačné výsledky studií lze identifikovat aspekty práce na dálku, které pravděpodobně zvyšují *well-being* a *work-life balance* a celkově je práce na dálku spíše spojována s vyšší mírou *work-life balance*. To také vyplývá z provedené metaanalýzy výzkumů věnujících se tomuto tématu (Gajendran & Harrison, 2007). Z forem práce je to především částečná práce na dálku, vyšší benefity jsou zaznamenány u pracovníků, kteří částečně pracují z domova a u těch pracovníků, kde kultura organizace napomáhá lepšímu využívání práce na dálku, práce na dálku je vnímána jako normální forma práce dostupná pro každého pracovníka (pokud tomu nebrání výkon práce) a pracovníkovi je poskytnuta vyšší míra kontroly nad prací než v klasickém pracovním uspořádání.

### **3.4 Sociální podpora a vztahy při práci na dálku**

Sociální vztahy a kontakty se týkají každého pracovníka (Peeters et al., 2014). Existuje opravdu jen málo pracovníků, jejichž práce je zcela nezávislá na ostatních spolupracovnících. Dokonce i v případě, že pracovník není závislý na ostatních pracovnících, je součástí nějaké sociální struktury organizace.

Sociální kontakt může přinášet jak pozitivní efekty, tak negativní. Negativní působení sociálních kontaktů je spojeno s problematikou sociálního stresu a pozitivní působení s tematikou sociální podpory v práci. Sociální podpora společně s vnímanou kontrolou nad prací jsou dvě nejdůležitější charakteristiky pracovního prostředí (Peeters et al., 2014).

Sociální podporou rozumíme existenci lidí (v tomto případě spolupracovníků a manažerů), kteří se o pracovníka zajímají a v případě potřeby mu mohou pomoci. Pozitivní efekt má jak vnímaná podpora (přesvědčení pracovníka, že pokud bude potřebovat pomoc, pak se mu jí dostane), tak v minulosti již využitá nabídka pomoci (Peeters et al., 2014).

Funkční podpora má dvojitou podobu. Jedná se o tzv. instrumentální podporu, která se vyznačuje poskytováním užitečných informací, rad a pomůcek, které pomohou pracovníkovi co nejlépe vykonávat svou práci. Druhým typem je emocionální podpora, která tkví ve vyjádření empatie, ocenění, pochopení pracovníka. Výzkumníci vedou diskuzi, zda je v práci důležitější instrumentální typ sociální podpory, nebo emocionální. Z výzkumů vyplývá, že v problémových situacích, které může pracovník ovlivnit, je velice důležitá instrumentální podpora, zatímco v situacích, které jsou pracovníkem neovlivnitelné, je to emocionální podpora, především empatie a vyjádření pochopení (Peeters et al., 2014). Jak již bylo zmíněno, sociální podpora v práci může fungovat jako hromosvod, který pomáhá uvolnit napětí ve stresujících situacích. V případě dlouhodobé absence možnosti uvolnit napětí se zvyšuje náchylnost pracovníka k různým onemocněním (Paridon & Hupke, 2009).

Spolupracovníci a manažer jsou v práci hlavním zdrojem sociální podpory, a to především díky tomu, že prožívají podobné (nebo stejné) problémy a mají možnost poskytnout si navzájem instrumentální podporu (například delegováním určitého úkolu). Sociální podporu vztaženou k pracovní oblasti ovšem mohou poskytnout i rodinní příslušníci (například tím, že vyzvednou dítě ze školky) (Peeters et al., 2014).

Vztah sociální podpory a práce na dálku byl popsán v kvalitativní studii A. Galvéz a kol. (2012), kdy rozdíl mezi tím, zda pracovnice profitovaly z práce na dálku, nebo se potýkaly s více problémy při práci na dálku, byl právě v rozdílné míře sociální podpory, které se jim dostávalo ze strany organizace a spolupracovníků.

Odborníci předpokládají, že práce na dálku má negativní vliv na frekvenci kontaktu pracovníka na dálku se spolupracovníky a manažerem a že práce na dálku negativně ovlivňuje kvalitu vztahů mezi pracovníkem na dálku a manažerem a spolupracovníky (Reinsch, 1999). Je to dáno především tím, že komunikace probíhá prostřednictvím komunikačních technologií, které nejsou schopny plně simulovat komunikaci tváří v tvář. Nižší míra komunikace tváří v tvář snižuje i množství příležitostí k poskytování okamžité zpětné vazby pracovníkovi (Hallowell, 1999). Komunikace prostřednictvím komunikačních technologií je také chudší na nonverbální projevy a v dlouhodobém horizontu se z komunikace vytrácí její neformální složka (Fried & Hanson, 2014; Dahlstrom, 2013). Neformální složka komunikace je důležitá zvláště mezi spolupracovníky, pro vytvoření užších sociálních vztahů, a tak se



mohou pracovníci na dálku cítit vyřazení z pracovního kolektivu. Objevuje se zde obava pracovníků na dálku ve smyslu „sejde z očí, sejde z mysli“ (Gajendran & Harrison, 2007).

Zajímavé zjištění přinesla metaanalýza R. S. Gajendrana a D. A. Harrisona (2007), kteří zjistili, že práce na dálku je oproti původním předpokladům spojena s kvalitativně lepšími vztahy pracovníků na dálku s manažerem a v případě vztahů pracovníků na dálku se spolupracovníky a jejich kvalitou se nenašel žádný signifikantní vztah. V případě kvality vztahů se spolupracovníky ovšem záleželo na intenzitě práce na dálku – pokud se jednalo o tzv. intenzivně pracující na dálku (tzn. 2,5 dne v týdnu a více), pak zde výzkumníci pozorovali negativní vztah mezi kvalitou vztahů se spolupracovníky. Zároveň ovšem tyto intenzivně pracující na dálku vykazovali ze všech skupin nejvyšší míru *work-life balance*.

Vysvětlení autorů pro vyšší kvalitu vztahů mezi pracovníky na dálku s manažery je dvojího typu – zaprvé manažeři si při vedení pracovníků na dálku mohou uvědomovat rizika vyplývající z absence (nebo snížení) osobního kontaktu, a tak mohou zaměřovat více pozornosti na komunikaci, pravidelné poskytování zpětné vazby a na kontrolu výsledků práce (ne pouze průběh). Druhým možným vysvětlením je to, že manažeři umožňují pracovat na dálku především těm pracovníkům, se kterými již dobrý vztah mají a důvěřují jim.

Komunikace se ukazuje jako důležitý faktor při jakékoli práci a při práci na dálku je nutné věnovat se tomuto tématu mnohem více. Někteří výzkumníci (Meyers & Hearn, 2007) označují problémy s komunikací za největší nevýhody práce na dálku. Na druhé straně stojí odborníci (Sullivan & Durand, 1994), kteří naopak zastávají názor, že práce na dálku může komunikaci zlepšit a zefektivnit. Kvalita komunikace v organizaci bude zajisté jeden z faktorů, který odlišuje dobře fungující práci na dálku od té, kde převažují spíše negativní aspekty.

Jedním z možných negativních dopadů práce na dálku je již zmiňována **sociální a profesní izolace**. S. Mann a L Holdsworth (2003) uvádějí, že sociální izolace je nejčastěji zmiňovaná nevýhoda práce na dálku.

Pracovníci na dálku jsou odtrženi od pracovního, ale i sociálního prostředí. Nižší frekvence osobních kontaktů se spolupracovníky, nižší míra neformálního kontaktu, obavy ve smyslu „sejde z očí, sejde z mysli“, mohou vést k pocitům osamělosti, izolace a neférového jednání ze strany manažera a spolupracovníků. V takovém případě se zeslabuje identifikace

pracovníka s organizací (Dahlstrom, 2013). Ve studii S. Mann a L. Holdsworth (2003) referovalo alespoň o občasných pocitech samoty 67 % pracovníků na dálku.

Sociální izolace vyplývá z nedostatku sociálního kontaktu s manažerem a spolupracovníky. Jak bylo výše uvedeno, nebylo prokázáno, že by pracovníci na dálku měli méně kvalitní sociální vztahy se spolupracovníky a manažerem (Gajendran & Harrison, 2007). C. Brand a K. H. Brandl (2008) zaznamenali nejvyšší míru sociální izolace u pracovníků, kteří pracují po celou pracovní dobu z domova. Jako protektivní faktor sociální izolace se ukázala již zmiňovaná sociální podpora (Brand & Brandl, 2008). A sociální podpora zase koreluje u virtuálních pracovníků s mírou identifikace pracovníka s organizací (Wiesenfeld et al., 2001).

Profesní izolace se týká vnímaného přístupu pracovníka na dálku k informacím, možnosti vzdělávat se a přístupu ke kariéernímu růstu. Pracovníci mohou mít obavu, zda budou mít stejné příležitosti k profesnímu růstu jako ostatní pracovníci (Dahlstrom, 2013). Práce na dálku může být vnímaná jako forma práce, která nabízí jen málo příležitostí k ocenění a povýšení pracovníka (Cooper & Kurland, 2002). V metaanalýze (Gajendran & Harrison, 2007) se ovšem nepotvrdilo, že by pracovníci na dálku vnímali přístup ke kariéernímu růstu jako ztížený ve srovnání s ostatními pracovníky.

Sociální a profesní izolace se může projevit v nižší míře spokojenosti pracovníků a vyšší tendenci k fluktuaci (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998). Obecně se však u práce na dálku nedá hovořit o vyšší míře fluktuace, naopak je práce na dálku spojena s nižší mírou fluktuace pracovníků (Gajendran & Harrison, 2007).

Hlavní výzvou v tomto kontextu je vytvoření prostředí, které minimalizuje vznik pocitů izolace (ať již sociální, nebo profesní), posiluje identifikaci pracovníka s organizací, a kde pracovníci cítí, že je s nimi jednáno férově a spravedlivě. Vnímaná férovost totiž silně souvisí s tím, jak spokojení a identifikovaní s organizací pracovníci jsou (McFarlin & Sweeney, 1992).

#### 4. Shrnutí teoretické části a východiska empirické části

V první části teoretické práce jsem se zaměřila primárně na představení rychle se proměňujícího fenoménu práce na dálku. Přiblížila jsem historický vývoj práce na dálku a jeho širší společenský kontext. Po představení specifík práce na dálku jsem se hlouběji zaměřila na některé psychologické aspekty práce na dálku z pohledu pracovníka.

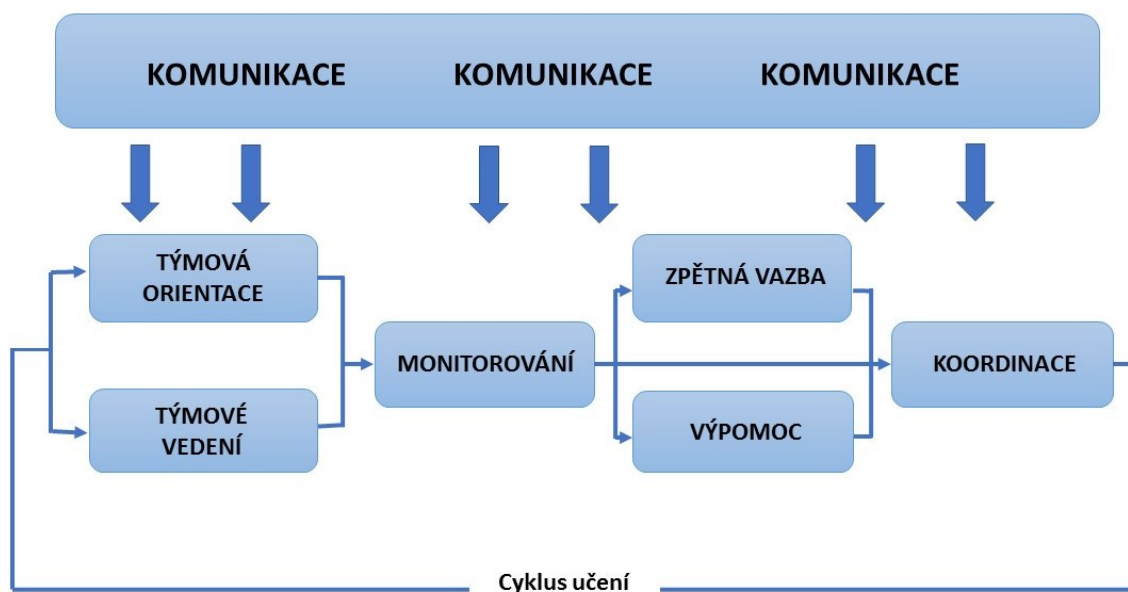
Poslední část těchto psychologických aspektů se zaměřovala na sociální rozměr práce na dálku. Práce má v naprosté většině případů sociální charakter. Význam spolupráce stoupá. World Economic Forum (2015) označuje schopnost spolupráce spolu s komunikací, kritickým myšlením, schopností řešit problémy a kreativitou za jednu z nejdůležitějších schopností potřebné pro trh práce 21. století.

A není to jen spolupráce, ale spolupráce v rámci týmu, jejíž důležitost stoupá. V USA dokonce 65-95 % znalostních pracovníků pracuje zároveň ve dvou a více týmech (O'Leary, Mortensen, & Woolley, 2011). Týmy jsou definovány dvěma a více jedinci, kteří spolu komunikují, do jisté míry sdílejí cíle a jejich pracovní činnosti jsou na sobě do určité míry závislé. Díky využití týmové spolupráce může organizace dosahovat komplexních cílů a dovoluje přenášet zodpovědnost za určité celky na nižší úroveň struktury organizace. Týmy se tak do jisté míry řídí samy (Peeters et al., 2014). Týmová práce vyžaduje pozitivní postoje vůči týmu a jejím úkolům a cílům. Práce v týmu poskytuje adekvátní směr a podporu při dosahování společných cílů. Aktivity jsou koordinovány především díky přehledu o výkonu ostatních pracovníků a díky poskytování průběžné zpětné vazby a pomoci v případě potřeby. Výsledkem je, že všichni členové týmu zaměřují svou pozornost na týmovou práci spíše než na vlastní výkon a úspěchy (Dickinson & McIntyre, 1999).

Téma týmové spolupráce na dálku je často diskutovaným tématem. Ve většině případů se jedná o výzkumné práce a publikace zaměřené na studium tzv. virtuálních týmů. U virtuálních týmů se zdůrazňuje především aspekt vzdálenosti členů týmu, komunikace výhradně prostřednictvím ICT a časová omezenost týmu (Townsend, DeMarie, & Hendricson, 1998). Z tohoto důvodu virtuální týmy považují za velmi specifický typ týmů pracujících na dálku. Mnohem častější jsou dle mého názoru týmy, které pracují částečně na dálku a jsou také částečně na dálku vedeny. Jedná se tedy o heterogenní týmy, které v různé míře využívají práce na dálku. Problematika týmové práce na dálku se pojí s problematikou komunikace na

dálku (absence nonverbální složky, úbytek neformální složky komunikace, možné nesprávné pochopení významu sdělení). Dále autoři zmiňují, že další výzvou pro virtuální týmy je budování důvěry, efektivní koordinace a koheze týmu (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

V empirické části této práce jsem se rozhodla zmapovat blíže aspekty týmové spolupráce u specifické skupiny pracovníků na dálku. Pro komplexní pohled na problematiku jsem využila model týmové spolupráce od T. L. Dickinson a R. M. McIntyre (1997).



Obrázek č. 1: Model týmové spolupráce (upraveno podle Dickinson & McIntyre, 1997, s. 21).

Autoři (Dickinson & McIntyre, 1997) na základě studia literatury zabývající se týmovou spoluprací definovali sedm základních komponent týmové spolupráce.

- **Komunikace (communication)** – toto je hlavní komponenta týmové spolupráce. Zahrnuje efektivní sdílení informací (jak vhodnou formu, tak vhodné prostředky). Komunikace je aspekt, který propojuje všechny ostatní komponenty týmové práce.
- **Týmová orientace (team orientation)** – tato komponenta se pojí s pocitem sounáležitosti, sociální koheze týmu. Projevuje se akceptací týmových norem, kladením důrazu na týmové cíle a aktivitami, které napomáhají dosahování týmových cílů.

- **Týmové vedení (team leadership)** – týmové vedení určuje směr, strukturu a podporu při dosahování společných cílů, která se nemusí nutně týkat pouze formálních vedoucích týmu.
- **Monitorování týmového výkonu (monitoring team performance)** – díky přehledu o výkonu členů týmu jsou schopni pracovníci chápat, co přispívá výkonu týmu jako celku, mohou lépe porozumět úkolům ostatních a jejich schopnostem. Díky tomuto přehledu dokáže pracovník lépe zaměřovat své činnosti k naplňování týmových cílů.
- **Zpětná vazba (feedback)** – poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby nastavuje mechanismus, jak se členové týmu mohou učit z minulých chyb a rozvíjet se.
- **Výpomoc (backup behavior)** – tato komponenta je vyjádřena ochotou pomoci a poskytováním pomoci v rámci týmu.
- **Koordinace (coordination)** – koordinace je výstupem efektivního zvládnutí výše zmíněných komponent.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 5. Vymezení a charakteristika výzkumu

Předkládaný výzkum se věnuje tematice týmové spolupráce u specifické skupiny pracovníků na dálku. V závěru teoretické části této práce jsem se v závěru dotkla specifík týmové práce u pracovníků na dálku. Tento výzkum vychází z modelu týmové spolupráce T. L. Dickinsona a R. M. McIntyre (1997) a je doplněn o charakteristiku psychologického bezpečí v týmu (Edmondson, 1999). Psychologické bezpečí je důležitou komponentou týmové spolupráce a je znakem prostředí, které podporuje inovace a rozvoj.

Pro základní zmapování aktuálního stavu týmové spolupráce slouží výsledky z krátkého dotazníku, který se zaměřuje na jednotlivé dimenze týmové spolupráce a pocit psychologického bezpečí v týmu. Tento dotazník vyplňovali jak pracovníci na dálku, tak jejich nadřízení – manažeři. Hlavní část výzkumu tvoří hloubkové rozhovory s manažery týmů pracovníků na dálku.

Výsledky budou diskutovány s manažery týmů s předpokladem jejich využití pro zlepšení míry spolupráce a psychologického bezpečí v týmu.

### 5.1 Definice klíčových pojmů

Klíčovými pojmy výzkumu jsou týmová spolupráce a psychologické bezpečí v týmu.

Týmová spolupráce je v tomto výzkumu operacionalizována prostřednictvím modelu týmové práce T. L. Dickinsona a R. M. McIntyre (1997). Ti na základě metaanalýzy dostupné literatury identifikovali sedm základních komponent týmové práce – komunikace (communication), týmová orientace (team orientation), týmové vedení (team leadership), monitorování (monitoring), zpětná vazba (feedback), výpomoc (backup behavior) a koordinace (coordination). Detailnější popis jednotlivých komponent týmové práce byl představen ve východiscích empirické části.

Psychologické bezpečí je definováno jako pocit důvěry v týmu. Tato důvěra vychází z přesvědčení, že se kdokoli může v týmu svobodně vyjádřit, aniž by se musel bát, že bude ostatními odmítnut, ztrapněn, nebo nějakým způsobem potrestán. Tato důvěra pochází ze vzájemného respektu mezi členy týmu (Edmondson, 1999).

## 5.2 Představení organizace

Organizace, ve které proběhl výzkum, byla vybrána na základě dostupnosti (Hendl, 2009, s. 57). Organizace je neziskovou organizací, která se věnuje nejrůznějším aktivitám ve školním prostředí. Z důvodu zachování anonymity není uveden její název.

Cílem organizace je zlepšovat prostředí škol prostřednictvím aktivit zaměřených na žáky a studenty základních a středních škol, pedagogy, metodiky prevence a další odborníky působící v oblasti vzdělávání.

Velmi silný důraz je kladen na kontinuální vzdělávání pracovníků, zájem o oblast vzdělávání a osobnostně sociální rozvoj pracovníků. Organizace pracovníkům proto nabízí vzdělávání, intervizní a supervizní setkání a pořádá také neformální setkávání lektorů.

Organizace je rozdělena na organizační a koordinační část (tzv. provozní tým) a lektory (tzv. lektorský tým), kteří přímo vedou programy ve školách (nebo na jiných místech k tomu určených). Všichni pracovníci alespoň z nějaké části pracovní doby pracují na dálku. Provozní tým má pro práci k dispozici kancelář, ale o místě práce si rozhoduje sám podle svých preferencí a dalších požadavků (např. domluvených schůzek). Lektorský tým pracuje také na dálku, ovšem jiným způsobem než provozní tým. Lektoři pracují především ve školách, případně na jiných místech (v případě adaptačních kurzů v přírodě a objektech ubytování).

Lektoři tedy vykonávají práci na dálku ve specifické formě a jsou také na dálku vedeni. Vedení organizace pořádá pro lektory pravidelné akce, avšak přímé vedení lektorů probíhá z velké části na dálku prostřednictvím ICT.

Pro účely tohoto výzkumu byli osloveni lektori organizace a manažeři jednotlivých týmů lektorů. Manažeři vedou lektory na dálku, zároveň se s nimi setkávají i osobně na individuálních schůzkách a společných vzdělávacích a intervizních setkáních. Lektoři tvoří relativně homogenní skupinu pracovníků na dálku a pracují částečně v lektorských týmech.

Všichni lektori nepůsobí v rámci jednoho týmu, ale jejich týmy jsou tvořeny těmi, kteří lektorují stejný typ programů. V organizaci existuje mnoho typů programů, v zásadě se ale dělí na programy všeobecné primární prevence, selektivní primární prevence, látkové primární prevence a adaptační kurzy.



Tyto týmy se ovšem personálně prolínají, tedy jeden lektor může lektorovat více typů programů a být tak součástí více týmů. V organizaci ale prakticky působí 3 týmy:

1. Lektoři všeobecné a selektivní primární prevence – lektoři VPP+SPP.
2. Lektoři adaptačních kurzů – lektoři AK.
3. Lektoři látkové primární prevence – lektoři LPP.

Práce lektorů VPP+SPP a LPP je rovnoměrně rozložena v průběhu celého školního roku, odehrává se ve školách a programy jsou zaměřeny na žáky. Tyto programy mají rozdílnou délku – od 2 vyučovacích hodin po 6 vyučovacích hodin na jedno setkání.

AK jsou realizovány především na začátku a konci školního roku a konají se na předem domluvených místech, kde jsou jak žáci, tak lektoři ubytováni a kde probíhá program. Nejčastěji se jedná o 3-5 denní programy, které mají za cíl lepší poznání spolužáků a nastavení podmínek pro budoucí spolupráci v rámci třídy. Vzhledem k tomu, že lektorování AK není rovnoměrně zastoupené po celý rok, velká většina lektorů zároveň lektoruje i jiné typy programů v organizaci.

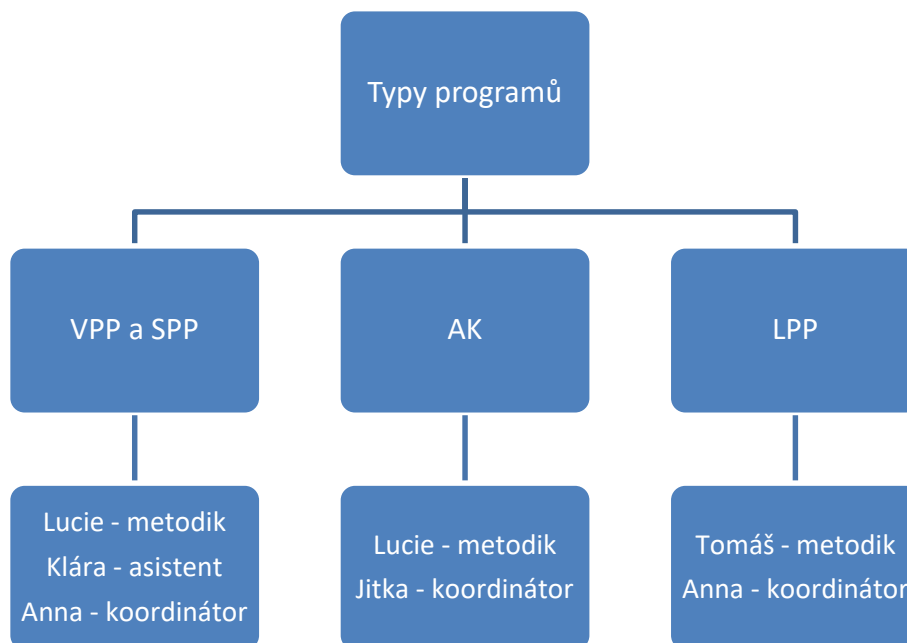
Programy se liší také počtem lektorů, kteří na nich participují – jedná se o programy, které jsou realizovány 1 lektorem, 2 lektory, nebo 3 a více lektory. Lektorské dvojice (trojice atd.) se proměňují v závislosti na časové dostupnosti a kompetenčních požadavcích pro konkrétní typ programu.

Vedení každého týmu zajišťují vždy minimálně 2 osoby – jedna z osob má na starosti metodické vedení lektorů, jejich vzdělávání a profesní růst a druhá osoba funguje více v koordinační roli. Tato osoba domlouvá s lektory termíny, komunikuje jak s lektory, tak se školami a zajišťuje podmínky pro hladký průběh plánování a realizace programů.

Tým lektorů VPP a SPP je veden Lucií (jména jsou za účelem zachování anonymity pozměněna) a Annou, jako asistent Lucie zde působí ještě Klára. Lucie je zodpovědná za metodické vedení lektorů, rozvoj a vzdělávání lektorů, zatímco Anna je zodpovědná spíše za koordinační složku.

Tým lektorů AK vede opět Lucie, která je zodpovědná za metodické vedení, rozvoj a vzdělávání lektorů, jako koordinátor zde figuruje Jitka.

Tým lektorů LPP je veden Tomášem, který odpovídá za metodické vedení, rozvoj a vzdělávání lektorů a o koordinační stránku věci se stará Anna.



Obrázek č. 2: Organizační schéma vedení jednotlivých typů programu.

Historicky tým lektorů LPP náležel přidružené organizaci, se kterou organizace XY spolupracuje. Je to již 5 let, kdy je tento tým součástí zkoumané organizace. Tento fakt má ovšem vliv na celkové fungování tohoto týmu, který se v některých charakteristikách odlišuje od ostatních týmů. Setkávání těchto lektorů v naprosté většině případů probíhá také odděleně od ostatních týmů lektorů, i když v poslední době byla nastavena opatření, která mají týmy více propojovat.

### 5.3 Definice výzkumných cílů a výzkumných otázek

Cílem kvantitativní části výzkumu je zmapování týmové spolupráce v konkrétní organizaci z pohledu lektorů (pracovníků na dálku) a z pohledu manažerů lektorských týmů.

Cílem kvalitativní části výzkumu je (1) hlubší porozumění fenoménu týmové spolupráce u specifické skupiny pracovníků na dálku pomocí analýzy jednotlivých dimenzí týmové spolupráce lektorských týmů a vnímaného psychologického bezpečí z pohledu manažerů

těchto týmů, (2) analýzy silných, slabých stránek jednotlivých dimenzí, (3) hledání příležitostí k jejich zlepšení a (4) identifikace hrozeb do budoucna.

Z nadefinovaných výzkumných cílů vyplývají i následující výzkumné otázky.

VO 1: *„Které faktory (procesy) pozitivně ovlivňují týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“*

VO 2: *„Které faktory (procesy) znesnadňují týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“*

VO 3: *„Které faktory by pomohly zvýšit efektivitu týmové spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“*

VO 4: *„Které faktory by do budoucna mohly negativně ovlivnit týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“*

## **6. Metody**

### **6.1 Výzkumný design**

Studie má kombinovaný (nebo také smíšený) design. Skládá se z části kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní část je nejjednodušším typem mapující studie a zúčastnili se jí jak lektoři, tak manažeři týmů. Kvalitativní částí je případovou studií a zúčastnili se jí pouze manažeři týmů lektorů.

Týmovou spoluprací hodnotili jak lektoři, kteří specifickou formou pracují v týmech na dálku, tak vedoucí týmů – manažeři. Manažeři hodnotili týmovou práci jak ze svého úhlu pohledu, tak jak si myslí, že budou týmovou spoluprací hodnotit lektoři.

Cílem kvalitativní části je hlubší porozumění aspektům týmové spolupráce z hlediska silných a slabých stránek jednotlivých aspektů týmové spolupráce a hledání příležitostí k jejich zlepšení a identifikování hrozeb do budoucna. Tato část se týká pouze manažerů týmů. Manažeři týmů byli zvoleni z toho důvodu, že jsou s lektory v kontaktu, formálně lektory vedou, snaží se aktivně nastavovat prostředí, které napomáhá efektivní spolupráci.

Výzkumný design byl zvolen tak, aby byl poskytnut plastičtější obraz o týmové spolupráci a psychologickém bezpečí v týmu. Výsledky z dotazníku fungují jako základní rámec, přehled o aktuální úrovni týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu, zároveň dotazník funguje jako evokační materiál před začátkem hloubkových rozhovorů s manažery. Hloubkové rozhovory pak mají postihnout jednotlivé dimenze z různých úhlů pohledu a lépe tak porozumět dimenzím a jejich vzájemným vztahům a širšímu kontextu.

### **6.2 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek sestává primárně ze dvou skupin pracovníků výše popsané organizace – lektorů a jejich manažerů. Jedná se o záměrný výběr na základě splnění níže uvedených podmínek (výběr podle předem dané struktury) (Hendl, 2008, s. 149).

Do výzkumu byli vybráni 4 manažeři a 1 asistent manažera. Kritériem výběru byla podmínka, že manažeři vedou v souladu se svou pracovní rolí lektory. Z manažerů lektorských týmů se zúčastnilo všech 5 oslovených osob, které se zapojily, jak do kvantitativní části výzkumu, tak do kvalitativní.

Z lektorů bylo celkově osloveno 39 osob ze všech týmů pro kvantitativní část výzkumu. Oslovení lektori byli vybráni na základě splnění následujících kritérií:

- absolvoval základní školení organizace,
- v posledním školním roce vedl alespoň 1 program,
- není členem vedení organizace, nebo formálního vedení týmů.

Z oslovených 39 lektorů vyplnilo dotazník 31 lektorů, což znamená **79 % návratnost** dotazníků.

V původním zkoumaném vzorku (všech oslovených lektorů) bylo procentuální zastoupení žen 79 % a mužů 21 %. V došlých odpovědích se poměr příliš nelišil – **81 % žen a 19 % mužů**.

Průměrný věk respondentů – lektorů byl **27,4 let** (medián 25 let; směrodatná odchylka 6,89).

Průměrná doba, po kterou v organizaci lektori působili, byla **2 roky** (medián 2; směrodatná odchylka 1,23).

U oslovených manažerů byl poměr mužů a žen 1:4 (tedy **20 % mužů a 80 % žen**). Průměrný věk manažerů týmu byl **27,4 let** (medián 27 let; směrodatná odchylka je 1,67).

Průměrná doba působení manažerů v organizaci – **5,3 roku** (medián 5 let; směrodatná odchylka 4,15).

	Průměrný věk	Směrodatná odchylka (věk)	Doba působení v organizaci	Směrodatná odchylka (doba působení)
<b>Lektori</b>	27,4	6,89	2	1,23
<b>Manažeri</b>	27,4	1,67	5,3	4,15

Tabulka č. 1: Přehled základních údajů o výzkumném vzorku.

Celková návratnost dotazníků byla tedy 79 %. Zajímavý pohled na návratnost dotazníků je z hlediska typu programů, které lektori lektorují. Informace o počtech lektorů, kteří vedou jednotlivé typy programů, byly získány od personalistky organizace.

Kombinace programů	Počet lektorů	Získané dotazníky	Návratnost
<b>Pouze AK</b>	9	5	<b>56 %</b>
<b>Pouze SPP</b>	2	2	<b>100 %</b>
<b>Pouze LPP</b>	9	9	<b>100 %</b>
<b>VPP+AK</b>	8	6	<b>75 %</b>
<b>VPP+SPP+AK</b>	8	7	<b>88 %</b>
<b>LPP+AK</b>	3	2	<b>67 %</b>

Tabulka č. 2: Návratnost dotazníků dle kombinace vedených programů.

Jak je z předchozí tabulky patrné, asi polovina z celkového počtu lektorů se angažuje ve více produktech organizace. Z hlediska vnitřní struktury organizace a typu programů, má smysl zvláště oddělovat lektory, kteří se účastní pouze adaptačních kurzů (AK); lektory, kteří vedou programy zaměřené na všeobecnou a selektivní primární prevenci (VPP+SPP), příp. je kombinují s vedením adaptačních kurzů, a lektory látkové primární prevence (LPP).

Jak již bylo popsáno, programy AK se liší formou od ostatních programů (neprobíhají rovnoměrně v průběhu celého školního roku, jedná se o vícedenní programy s ubytováním) a tým LPP se odlišuje svou historií, kdy v minulosti náležel k jiné organizaci s odlišnou organizační kulturou.

Týmy	Počet lektorů	Získané dotazníky	Návratnost
<b>pouze AK</b>	9	5	<b>56 %</b>
<b>VPP a SPP (a kombinace)</b>	18	15	<b>83 %</b>
<b>LPP (a kombinace)</b>	12	11	<b>92 %</b>

Tabulka č. 3: Návratnost dotazníků dle převažujícího členství v týmu.

V kvalitativní části bylo osloveno 5 manažerů týmů (resp. 4 manažeři týmů a 1 asistent manažera). V následující tabulce je vidět, jaké týmy lektorů mají v gesci.

Označení ve výzkumu	Pracovní pozice	Vedený lektorský tým
<b>Osoba 1</b>	Manažer – metodik	VPP, SPP, AK
<b>Osoba 2</b>	Manažer – koordinátor	AK
<b>Osoba 3</b>	Manažer – metodik	LPP
<b>Osoba 4</b>	Manažer – koordinátor	LPP, SPP, VPP
<b>Osoba 5</b>	Asistent metodika (os. 1)	VPP, SPP

Tabulka č. 4: Osoby zúčastňující se kvalitativní části výzkumu.

V rozhovorech Osoba 1 vztahuje své výpovědi k lektorským týmům VPP+SPP a AK, Osoba 2 k týmu lektorů AK, Osoba 5 k týmu VPP+SPP. Osoba 3 a Osoba 4 se vyjadřují k týmu lektorů LPP. Ve výzkumu je pro zjednodušení zvolen sjednocující popis účastníků v mužském rodě.

### 6.3 Způsob získávání dat

V kvantitativní části byl použit k získání dat dotazník zaměřený na týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu. Lektoři vyplňovali dotazník ze svého pohledu lektora v konkrétním týmu, manažeři vyplňovali dotazník v lehce modifikované formě dvakrát – poprvé ze svého pohledu vedoucího týmu, podruhé ho vyplňovali tak, jak si myslí, že jednotlivé aspekty budou hodnotit lektori. Obě podoby dotazníků jsou přiloženy jako Příloha č. 1 – Dotazník pro lektory a Příloha č. 2 – Dotazník pro manažery.

Kvalitativní část byla realizována formou polostrukturovaného rozhovoru s manažery nad jimi vyplněnými dotazníky týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu. Rozhovor byl zaměřen na zmapování zdrojů silných a slabých stránek jednotlivých aspektů týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu a na identifikaci příležitostí a hrozeb do budoucna pro každý aspekt.

## 6.4 Etika

Před započítím studie byl ředitel organizace XY seznámen s cíli předkládaného výzkumu a výzkumným designem. Po získání jeho souhlasu započalo oslovení účastníků a sběr dat.

Vybraní lektori byli oslovováni přímo prostřednictvím soukromého e-mailu, které byly získány se souhlasem ředitele organizace od personalistky organizace.

Součástí dotazníku, který byl šířen online formou, byla úvodní část seznamující probandy s účelem, cíli studie a informováním o zachování anonymity. Pokračováním ve vyplňování dotazníku účastníci vyjádřili souhlas s testováním a využitím získaných dat.

V rámci dotazníku pro lektory byla snaha o minimalizaci množství identifikujících údajů, které by mohly bránit lektorům ve vyjádření svého názoru. Z tohoto důvodu chybí v dotaznících pro lektory jméno účastníka výzkumu.

V rámci kvalitativní části byli manažeři seznámeni se zaměřením a cíli kvalitativní části studie a také vyjádřili souhlas s pořízením nahrávky. Jako výzkumník jsem se pak zavázala k tomu, že nahrávky budou uchovány jen po nezbytně dlouhou dobu a že přepisy rozhovorů nebudou veřejně přístupné. Přesné znění informovaného souhlasu, se kterým každý účastník kvalitativní části vyslovil na začátku rozhovoru souhlas, je k nahlédnutí jako Příloha č. 3 – Informovaný souhlas ke kvalitativní výzkumné části.

Rozhovory byly pořizovány v soukromém, klidném prostředí bez přítomnosti dalších osob.

## 6.5 Průběh výzkumu

Po získání souhlasu vedení organizace byly v personalizované formě (s přímým oslovením) rozeslány e-maily vybraným lektorům s vysvětlením účelu studie a odkazem na online dotazník. Po týdnu byl odeslán druhý e-mail jako připomínka pro vyplnění, příp. jako poděkování pro ty, kteří již dotazník vyplnili. Součástí tohoto e-mailu byl i odkaz na video věnující se pocitu štěstí v práci od D. Ariely – odměna za vyplnění dotazníku. Tato malá odměna měla vyvolat pozitivní pocity u těch, kteří již dotazník vyplnili (neočekávaná odměna) a vyvolat alespoň malý pocit závazku u těch, kteří dotazník z jakéhokoli důvodu do té doby nevyplnili a motivovat je takto k jeho vyplnění.



Po první výzvě vyplnilo dotazník 15 lektorů, po druhé výzvě dalších 16 lektorů, celkově tedy 31 lektorů z celkového počtu 39 oslovených.

V kvalitativní části proběhlo celkově 5 rozhovorů s manažery, z toho 3 proběhly při osobním setkání a 2 vzdáleně, prostřednictvím Skype. 3 rozhovory trvaly přibližně 1 hod. a 30 min. hodiny (konkrétně 97 min, 96 min a 95 min), 4. rozhovor trval 1 hod. 20 min. a 5. rozhovor 1 hod. a 10 min.

Před započítáním rozhovorů byli manažeři požádáni o vyplnění dotazníku týmové spolupráce ze svého úhlu pohledu vedoucího týmu. Záhy po vyplnění byli vyzváni k opětovnému vyplnění dotazníku, tentokrát z pohledu lektorů – tak jak si myslí, že budou s výroky souhlasit lektori. Na základě těchto dvou vyplněných dotazníků proběhl polostrukturovaný rozhovor, jehož podoba je naznačena v následující části.

Po sběru dat následovala analýza a interpretace dat.

## **6.6 Použité nástroje**

V kvantitativní části výzkumu byl pro získání základního přehledu o vnímání jednotlivých dimenzí týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu použit dotazník, který byl sestaven na základě teoretické koncepce týmové spolupráce T. L. Dickinsona a R. M. McIntyre (1997), která obsahuje 7 základních oblastí týmové práce, a psychologického bezpečí (Edmondson, 1999). Tento konkrétní koncept týmové spolupráce byl zvolen proto, že se jedná o přístup získaný metaanalýzou, je dobře uchopitelný a koresponduje s kulturou dané organizace.

Na základě každé dimenze bylo vytvořeno jedno tvrzení, které vyjadřuje ideální stav. Osmou položku tvoří tvrzení vztahující se k psychologickému bezpečí v týmu. Pro zaznamenávání míry souhlasu je použita 7 bodová Likertova škála. Cílem dotazníku byla pouze operacionalizace týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu a získání přehledu o jejich aktuální individuální úrovni.

Teoretické vymezení jednotlivých dimenzí týmové spolupráce bylo popsáno v závěru teoretické části. Dále jsou představeny jednotlivé položky sestaveného dotazníku s informací, na jakou dimenzi odkazují.

### **1. Všechny důležité informace v týmu efektivně sdílíme.**

Tento výrok se vztahuje k dimenzi **komunikace** a zdůrazňuje význam efektivního sdílení informací.

### **2. Všichni v týmu míříme ke stejnému cíli.**

Toto tvrzení se vztahuje k dimenzi **týmová orientace**. Týmovou orientaci tvoří společný pocit, že se všichni cítí být členem týmu, akceptují skupinové normy a společná práce směřuje k dosažení společného cíle. Právě směřování ke společnému cíli bylo zvoleno za hlavní ukazatel této dimenze.

### **3. Vedoucí týmu nám poskytují adekvátní podporu k tomu, abychom dosahovali společných cílů.**

Toto tvrzení odkazuje na dimenzi **týmové vedení**, to souvisí především s určením směru, struktury a podpory. Zde je zdůrazněna především role podpory ze strany manažerů týmu.

### **4. V týmu máme přehled o profesních kompetencích a výkonu všech členů týmu.**

Zde se objevuje odkaz na dimenzi **monitorování týmového výkonu**. Vzhledem k tomu, že v týmu lektorů se jen velmi těžce hledají objektivní výkonové ukazatele, byla zvolena kombinace přehledu o profesních kompetencích a výkonu.

### **5. Poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby je přirozená součást naší práce.**

Dimenze **zpětná vazba** vychází z ochoty učit se z minulých chyb a ochoty pomoci i ostatním učit se z chyb vlastních, ale i chyb ostatních.

### **6. Celková koordinace, na které se podílí každý člen týmu, funguje bez problému.**

Toto tvrzení vychází z dimenze **koordinace**, která je výstupem efektivního fungování všech ostatních komponent. Jde tedy o celkové fungování týmu.

### **7. Každý z týmu je připraven v případě potřeby pomoci jinému členovi týmu.**

Toto tvrzení se vztahuje k dimenzi **výpomoc** a zahrnuje aktivity, které pomáhají a podporují v případě potřeby ostatní členy týmu.

## 8. V týmu vládne atmosféra, která každému dovoluje vyjadřovat volně své myšlenky.

Poslední tvrzení se vztahuje k pocíťovanému psychologickému bezpečí v týmu, jako k otevřené atmosféře.

Hlavním nástrojem kvalitativní části výzkumu je polostrukturovaný rozhovor nebo také rozhovor podle návodu (Hendl, 2009, s. 175). Struktura rozhovoru vychází z modifikace tzv. SWOT analýzy. SWOT analýza je nástroj, který se používá pro analýzu organizace a vytvoření strategie organizace (případně rozvoj organizace) identifikováním silných a slabých stránek uvnitř organizace a příležitostí a hrozeb vně organizace (Hill & Westbrook, 1997). V tomto výzkumu byl tento modifikovaný způsob zvolen proto, aby nastolil strukturu a konkrétní téma bylo analyzováno z nejrůznějších pohledů a získané informace byly navzájem lépe porovnatelné.

Na začátku každého rozhovoru byl každý manažer seznámen se strukturou následujícího rozhovoru. V průběhu rozhovoru manažer komentoval každou svou odpověď z dotazníku dle následující struktury:

1. **Okomentování** odpovědi z vlastního úhlu pohledu a odpovědi z pohledu lektorů (do jaké míry manažer tedy předpokládá, že budou s tvrzením souhlasit lektoři).
2. **Silné stránky stávajícího stavu** – „*Které faktory (procesy) pozitivně ovlivňují danou oblast?*“, „*Jaké faktory (mechanismy, procesy, okolnosti) pomáhají této oblasti?*“, „*Co v této oblasti dobře funguje?*“
3. **Slabé stránky stávajícího stavu** – „*Které faktory (procesy) snižují efektivitu dané oblasti?*“, „*Jaké faktory (mechanismy, procesy, okolnosti) naopak zhoršují tuto oblast?*“, „*Co by v této oblasti mohlo fungovat lépe?*“, „*Co v této oblasti nefunguje podle tvých představ?*“
4. **Příležitosti ke zlepšení** – „*Které faktory by pomohly zvýšit efektivitu v dané oblasti?*“, „*Jaké vidíš příležitosti ke zlepšení stávajícího stavu?*“
5. **Potenciální hrozby** – „*Které faktory by do budoucna mohly negativně ovlivnit danou oblast?*“, „*Co by mohlo v budoucnu ohrozit fungování této v této oblasti?*“

## **7. Výsledky**

### **7.1 Způsob zpracování dat**

Z výsledků dotazníku jsou prezentovány souhrnné pohledy na odpovědi na jednotlivé výroky lektorů, manažerů a dále manažerů, jak si myslí, že je budou hodnotit lektori. V textu jsou porovnány rozdíly v odpovědích mezi lektory a manažery.

Rozhovory byly doslovně transkribovány a poté následovala redukce dat v rámci kategorií – silná stránka, slabá stránka, příležitost a potenciální hrozba. Poté proběhlo otevřené kódování dat, redukovaná data byla rozstříhána a seskupována podle nově vznikajících kategorií.

Tento krok měl zajistit, aby informace byly správně rozřazeny do jednotlivých kategorií a případně touto analýzou zjistit, zda se v rozhovorech neobjevují nějaká další témata, která by dala vzniknout dalším kategoriím.

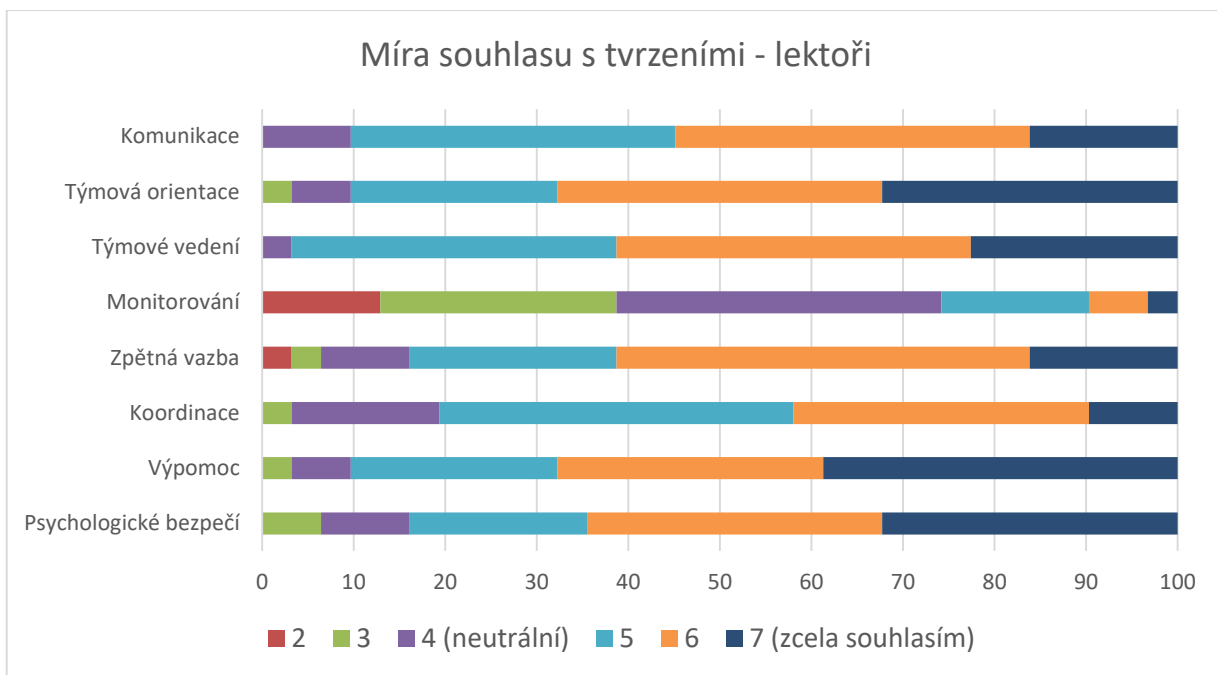
Tímto způsobem tady vznikly původní kategorie. Zároveň se v analýze rozhovorů vyskytly další dvě, relativně nezávislé a silné kategorie, které byly zařazeny na konec interpretace výsledků.

Následovalo axiální kódování zaměřené na provázanost jednotlivých kategorií.

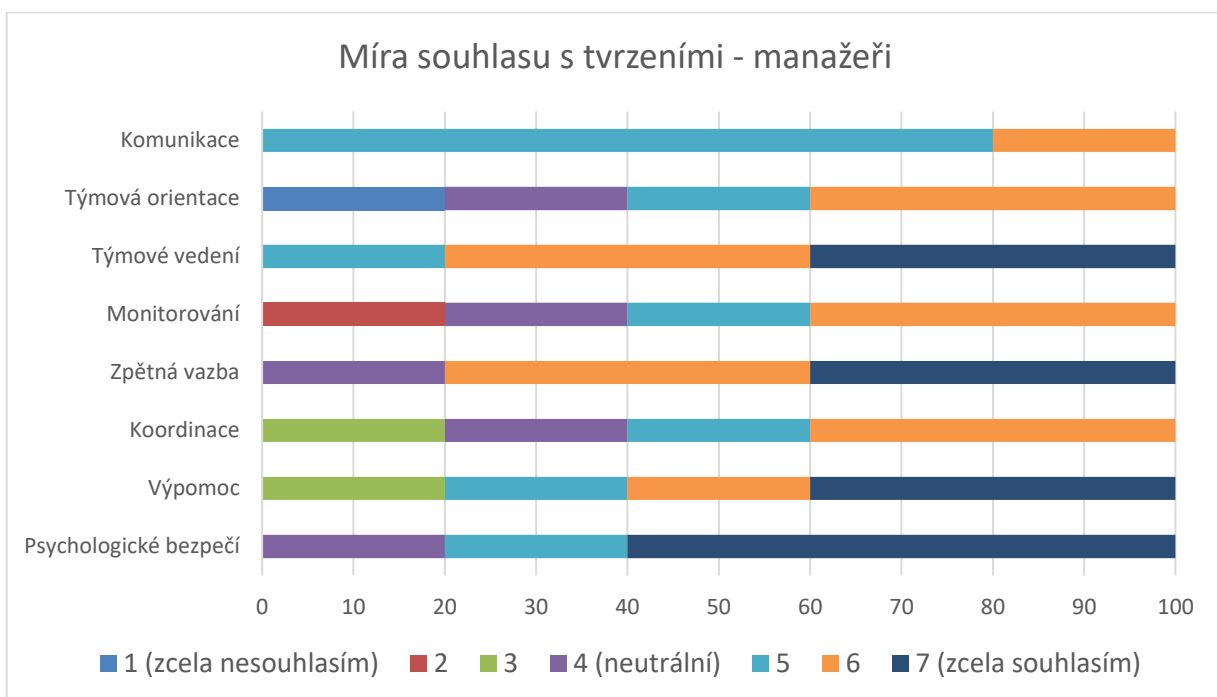
Struktura rozhovoru tedy sloužila i jako základní kostra pro prezentování výsledků – typově se tedy jedná o prestrukturovanou případovou studii (Hendl, 2008, s. 227).

### **7.2 Verbalizace výsledků**

V této části budou představeny výsledky získané při zpracování dat z dotazníků od lektorů a manažerů a analýzou rozhovorů s manažery. První graf ukazuje míru souhlasu lektorů s jednotlivými výroky, které jsou v grafu označeny dimenzemi, ke kterým se výroky vztahují. Druhý graf označuje odpovědi manažerů tak, jak to vnímají z pozice vedoucích týmů.



Graf č. 1: Přehled hodnocení jednotlivých výroků lektory.

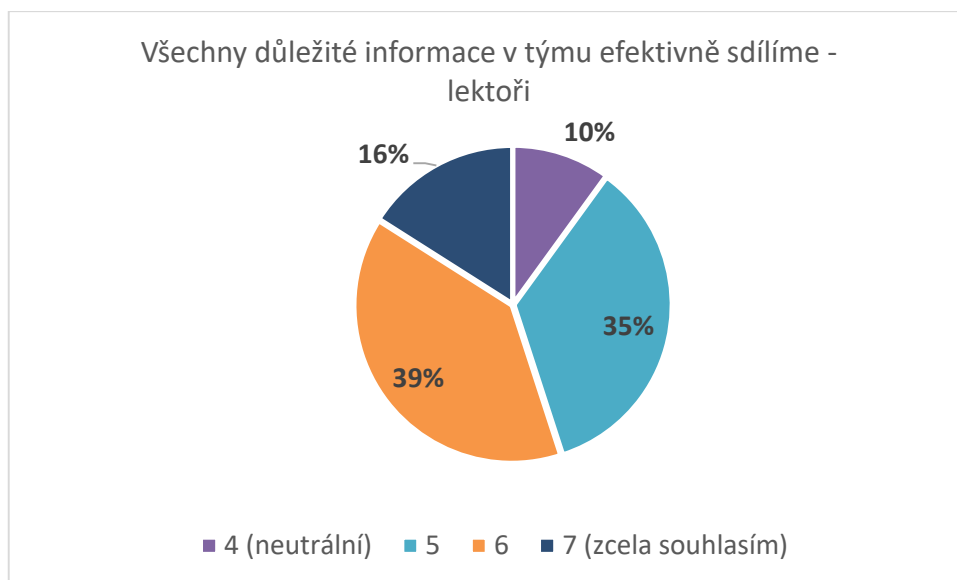


Graf č. 2: Přehled hodnocení jednotlivých výroků manažery.

Z grafů je na první pohled zřejmé, že výpovědi lektorů a manažerů nejsou v zásadní míře protichůdné a že nejhůře hodnocenou dimenzí týmové spolupráce je monitorování.

V následující části budou podrobně analyzovány jednotlivé výroky a propojeny s analýzou rozhovorů s manažery. Na konci budou prezentovány další kategorie, které se objevily při analýze rozhovorů – **růstové nastavení a angažovanost (engagement)**.

### 1. Všechny důležité informace v týmu efektivně sdílíme.



Graf č. 3: Hodnocení lektorů výroku – Všechny důležité informace v týmu efektivně sdílíme.

Jak je zřejmé z grafu s tímto tvrzením lektori vyjadřovali spíše souhlas (90 % lektorů). Pouze 10 % lektorů zvolilo neutrální odpověď, číslo 4 na 7 bodové stupnici odpovědi. Manažeři s tímto tvrzením také souhlasí – čtyři manažeři zvolili číslo 5 (spíše souhlasím) a jeden manažer vyjádřil o něco silnější míru souhlasu – hodnotu 6. Úplně stejně pak manažeři odpovídali z pohledu lektorů – tedy jak si myslí, že budou toto tvrzení hodnotit lektori.

Na první pohled je tedy tento výrok hodnocen kladně, jak ze strany lektorů, tak ze strany manažerů.

Toto tvrzení se vztahuje k dimenzi **komunikace**, která spojuje všechny ostatní dimenze týmové spolupráce. Zároveň se v rozhovorech s manažery toto téma velmi propojovalo s tématem **psychologického bezpečí**. Manažeři kladli velký důraz na otevřenost komunikace. Reflektovali, že obecně v týmech panuje **otevřená komunikace** a že se manažeři snaží nejrůznějšími prostředky otevřenou komunikaci vědomě podporovat.

Os. 3: „...vnímám jako důležité, že nikomu se nic netají v tom týmu... neexistuje, že by byl někdo ... obejitý po té komunikační struktuře.“

**Systém komunikace** je v organizaci velmi propracovaný, jsou zde nastaveny různé formy formální komunikace. Směr komunikace od organizace směrem k lektorům zajišťují jak psané dokumenty a manuály, které fungují jako zdroje základních informací, tak přímá komunikace manažerů s lektory prostřednictvím e-mailů, telefonického kontaktu nebo osobního kontaktu.

Os. 1: „...[silné stránky] určitě za a) informační systém, za b) e-mail, za c) telefonní kontakt, jako že jsme fakt na tom drátě a za d) ještě že když lektor potřebuje, tak se se mnou sejde, když je potřeba, nebo přes google disk něco řešíme a potom ty dokumenty, ty jako manuály.“

Psané materiály pomáhají v základní orientaci, představení členů vedení a provozního týmu organizace, slouží k seznámení s rolemi a očekávaným jednáním lektorů. Psané dokumenty se průběžně aktualizují tak, aby mohly sloužit jako primární zdroj informací pro lektory. Tyto materiály snižují zatížení manažerů případnými dotazy na základní fungování organizace. V manuálech jsou také k dispozici popisy doporučených postupů v případě problémových situací a kontakty na kompetentní osoby. Tyto dokumenty jsou k dispozici v informačním systému, který funguje nejen jako úložiště důležitých dokumentů, ale slouží i k snadnějšímu plánování programů.

Manažeři využívají při komunikaci takové komunikační nástroje, které nejvíce vyhovují dané situaci (**výběr vhodného komunikačního nástroje**), např. v případě akutních situací využívají telefonický kontakt, v případě oznamování důležitých informací e-mail s příslušným označením předmětu e-mailu. V případě jednostranné komunikace (např. e-mailové komunikace) je vyžadována alespoň zpráva o doručení e-mailu, aby bylo minimalizováno riziko, že se informace k příjemci nedostala.

V případě opačného směru komunikace znají lektori prostředky, které mohou s manažery využívat, a také jsou vytvořeny příležitosti k vzájemné komunikaci v rámci týmu. V týmech jsou nastavena pravidelná společná setkávání, která mají různé cíle – existují setkání formálního charakteru, která jsou povinná a slouží ke zvyšování odbornosti lektorů (vzdělávání, supervizní a intervizní setkání), zároveň existují i **neformální setkání (neformální komunikace)**, která mají za cíl zvýšit soudržnost týmu a lepší poznání jednotlivých členů týmu navzájem. Lektori se také s manažery setkávají při pravidelných

individuálních schůzkách, které jsou zaměřeny na směřování lektora v organizaci a zjištění jeho potřeb ve vztahu k organizaci. Dále fungují v rámci různých typů programů formální formy reportingu lektorů o proběhlých programech.

Vedení organizace má toto téma vědomě zpracováno, má nastavený **systém komunikace**, který dobře funguje. I přes tento systém se ovšem někdy stává, že ne všechny informace lektori sdílí, což může být problematické v případě, že se jedná o ne příliš dobře zvládnutou situaci při práci lektora, která se k manažerovi dostane ve formě oficiální stížnosti.

Další slabou stránku vidí manažeři v tom, že **komunikační nástroje**, kterých využívají, **neposkytují příliš velkou míru interaktivity**. To znamená, že dobře fungují v případě jednostranné komunikace, ovšem nejsou příliš vhodné pro společnou práci na dálku a aktivní zapojení více účastníků.

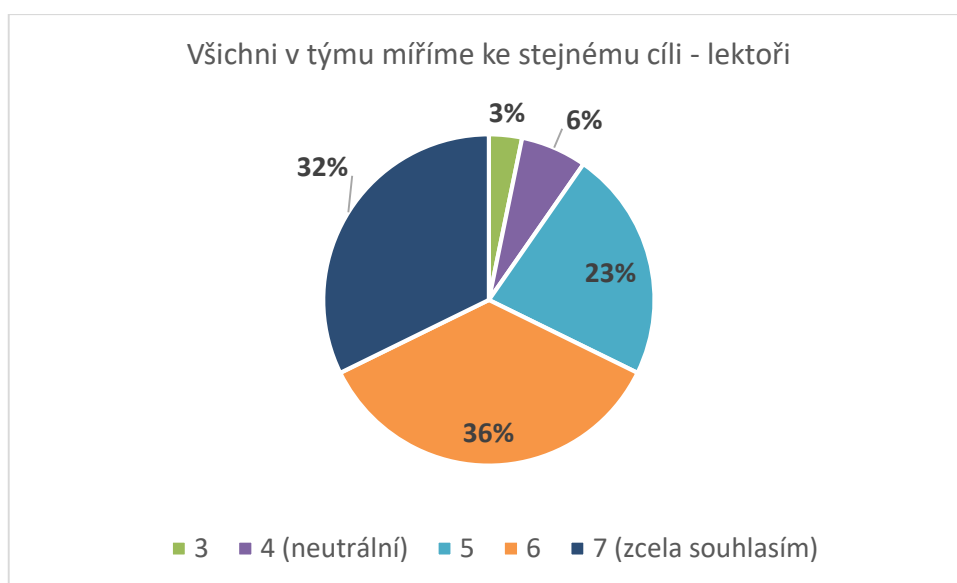
Os. 3: „...určitě tam vnímám prostor pro to, využívat nějaké efektivnější nástroje, než je jenom e-mail...kde by se dalo i víc jako reagovat bezprostředně na to téma a současně ty informace by tam visely v tom online prostředí, v tom rozhraní.“

Právě využívání nějakého online nástroje, který by vytvořil platformu pro společnou komunikaci, spolupráci na dílčích úkolech a přehled všech zúčastněných členů týmu, je hlavní příležitostí pro zlepšení úrovně komunikace a lepší využívání spolupráce lektorů a manažerů i na dálku. Další příležitosti, které se vztahují ke komunikaci, budou zmíněny u dalších témat, se kterými se propojují.

Jako potenciální hrozbu manažeři zmínili přílišnou automatizaci komunikace – již v současné době z informačního systému odchází v určitých případech automatizované emaily, je tedy důležité mít na paměti osobní, personalizovaný kontakt s lektory. Otevřenou komunikaci také může ohrozit vzniklá nedůvěra v týmu a následné zatajování určitých informací (ať již vědomě, či následkem chyby v distribuci informací). Manažeři tedy musí neustále sledovat, zda jsou v týmu všichni informováni stejně a nedochází k obcházení některých členů týmu.



## 2. Všichni v týmu míříme ke stejnému cíli.



Graf č. 4: Hodnocení lektorů výroku – Všichni v týmu míříme ke stejnému cíli.

S druhým tvrzením vyjadřovalo souhlas celkově 91 % lektorů. Neutrálně se vyjádřilo 6 % lektorů a mírný nesouhlas (3) vyjádřila 3 %. Manažeři hodnotili druhé tvrzení takto – jeden manažer s tvrzením zcela nesouhlasil (hodnotil 1), jeden manažer hodnotil neutrálně (4), jeden vyjádřil spíše souhlas (5) a dva vyjádřili silnější míru souhlasu (6). Manažeři předpokládali, že lektoři budou hodnotit toto tvrzení nejčastěji mezi známkami 5-7 (tři manažeři předpokládali jako nejčastější hodnocení mírný souhlas – 5, jeden manažer očekával silnější míru souhlasu – 6 a jeden manažer očekával nejčastější míru hodnocení „zcela souhlasím“ – tedy 7.

Celkově je tato dimenze také hodnocena kladně. Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že manažeři vnímají, že ve své vedoucí roli mají **rozdílné dílčí cíle** než lektoři (což vysvětluje nízkou míru souhlasu u dvou manažerů).

Os. 2: „...u sebe jsem to trochu snížila, protože vlastně k tomu přistupuje ještě trošku moje jiná role, jo ... že já mám ty cíle de facto spíš jako spokojeného klienta.“

Všichni manažeři se ovšem dokázali relativně shodnout na obecném cíli, ke kterému společně s lektory směřují.

Os. 3: „*[Společný cíl] ...ten si myslím, že by sis měl dělat kvalitní preventivní programy ve školách. To na tom si myslím, že bychom se shodli my i jako vedení, toto by mohlo zaznívat i od těch lektorů.*“

Cílem vedení je **budovat profesionální organizaci**, manažeři se v obecných cílech vyjadřovali konzistentně. Společné cíle všech členů jsou dány především oblastí práce – primární prevence a charakterem práce – zaměření na rozvoj a pomoc.

Os. 4: „*Metacíl jako obecně si myslím, že všichni asi kdo tady jsme tak máme blízko k tomu tématu a k tý prevenci jako takový a vnímáme, že to je nějak prospěšný a dobrý...*“

Organizace tím, jak se prezentuje, přitahuje určitý typ jedinců, kteří mají společný zájem o téma primární prevence a chtějí pomáhat ostatním. Výběr lektorů se také zaměřuje na tento aspekt.

I přesto dva manažeři vyjádřili obavu, že někteří lektori vnímají tuto práci jako brigádu a nemají k ní hlubší vztah. Absence hlubšího zájmu a identifikace s profesí ústí v **povrchní chápání cílů práce** a mechanistický výkon práce bez perspektivy (a zájmu) k dalšímu rozvoji v této praxi. Toto se poté projevuje i v nižší účasti na společných rozvojových setkáních a nižší angažovanosti v neformálních aktivitách organizace.

Os. 1: „*Tam si myslím, že lektori tolik nad tím nepřemýšlí, že jako vědomě nenaplňují nějaké konkrétní cíle. Že jdu na tu brigádu, jdu na tu primární prevenci, jdu na tu selektivku, ale nedomyšlej to do důsledků, co je teda vlastně tím koncovým cílem.*“

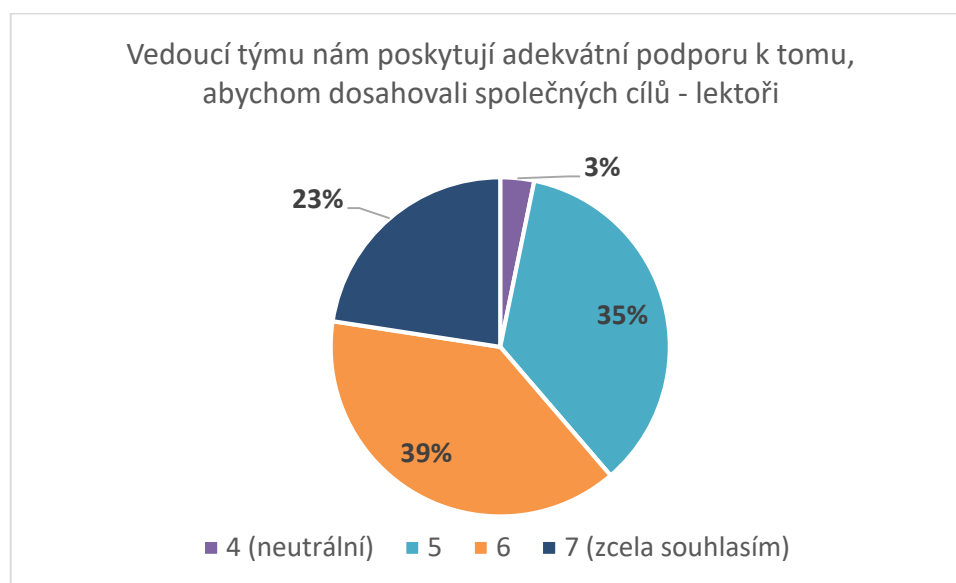
Celkové směřování organizace se projevuje ve všech jejích aktivitách, ovšem manažeři chápou nutnost **cíle verbalizovat**. Vedení organizace cíle lektorům prezentují, především v průběhu orientační fáze, ale poté také v průběhu osobních setkávání. Diskutování s lektory o cílech organizace považují manažeři za velice důležitou činnost. Jako příležitost ke zlepšení vidí možnost více s lektory diskutovat o tom, jaké mají oni sami cíle a jak jsou v souladu s cíli organizace a přimět je tak více s cíli vědomě pracovat.

Os. 4: „*...komunikovat, jaký ty cíle by to mohly bejt, nebo to spolu i spoluvytvářet, nejen teda těch konkrétních metodik, ale proč vlastně my tu prevenci děláme a k čemu ... to je dobrý a obecně, takže si myslím, že to je určitě příležitost.*“

Také by manažeři rádi více zapojili lektory do formulací cílů, aby se **podíleli na spoluvytváření cílů celé organizace**, což by mohlo posílit jejich identifikaci s prací a organizací. Vzhledem k hlavnímu cíli (budovat profesionální organizaci) vidí také manažeři příležitost v lepším **komunikování odborných aktivit**, kterých se organizace zúčastňuje (např. příspěvky na odborných konferencích, mediální výstupy, články v odborných periodikách), což by mohlo podpořit identifikaci lektorů s organizací a podpořit zaměření na vlastní odborný rozvoj.

Os. 1: „*Aby oni viděli, že my se snažíme to profesionalizovat. Oni totiž nevidí, co my říkáme na konferencích.*“

### 3. Vedoucí týmu nám poskytují adekvátní podporu k tomu, abychom dosahovali společných cílů.



Graf č. 5: Hodnocení lektorů výroku – Vedoucí týmu nám poskytují adekvátní podporu k tomu, abychom dosahovali společných cílů.

Tento výrok je hodnocen celkově velmi dobře, jak z pohledu lektorů, tak manažerů týmů. Pouze 3 % lektorů se vyjádřila neutrálně (4), zbytek (97 % lektorů) vyjádřil s výrokem souhlas. Manažeři vyjadřovali také souhlas s tímto tvrzením (ve dvou případech hodnotili „zcela souhlasím“ – 7, ve dvou případech 6 a jeden manažer vyjádřil nejnižší míru souhlasu – 5). Manažeři zároveň předpokládali, že lektori budou s výrokem také souhlasit (čtyři manažeři

předpokládali nejčastější hodnocení lektorů na 6, jeden manažer předpokládal hodnocení od lektorů na 5).

Tento výrok se vztahuje k dimenzi **týmového vedení** a manažeri v rozhovorech zmiňovali, že v různých situacích mohou být vedoucími různí lidé podle jejich role v týmu.

Os. 2: „...vedoucí právě může být i jeden z těch lektorů ... jo v různých situacích, jsou to různí lidé.“

Co se týká podpory vedení, manažeri hodnotí svou podporu pozitivně.

Manažeri vnímají **podporu** jako **prostředek** k tomu, aby se mohli **lektori rozvíjet, kvalitně vykonávat svou práci**, a tím přispívat k budování profesionální organizace. Manažeri si uvědomují, že lektori organizaci spolutvoří, a proto je důležité mít vybudovaný systém podpory při vstupu do organizace, zaškolování na jednotlivé typy programů a průběžně zjišťovat, jaké mají lektori potřeby nejen ve vztahu k výkonu práce, ale také například v oblasti studia (většina lektorů totiž zároveň studuje vysokou školu).

Os. 3: „*Já jim tam často říkám jako zapalte si petardu u zadku, jako leťte nahoru, opravdu takový expresivní a silný vyjádření doprovázený nějakou gestama ... aby oni viděli, že tam můžou vyrůst a že můžou jít nahoru...*“

V organizaci existuje formálně nastavený **systém zaškolování lektorů** na jednotlivé typy činností, které mají zajistit podporu začínajícím lektorům a udržení kvality programů do budoucna. Pouze u jednoho typu programu zatím formální systém zaškolování nefungoval, což je v plánu změnit od nového školního roku. Podpora lektorů ze strany vedení se projevuje i v **možnosti vyžádat si konzultaci s manažerem**, příp. pozvat si manažera na konkrétní program a vyžádat si od něj zpětnou vazbu.

Os. 1: „*Že vědí, že kdykoli se můžou ozvat, když jsou třeba ve škole a mají problém konkrétně v té třídě, nebo jestli jsou na adaptáku, nebo jestli ještě připravují nějaký program.*“

Vnímanou podporu zvyšuje i fakt, že připomínkám lektorů se manažeri věnují a vedou ve většině případů ke zlepšení podmínek práce, nebo samotného obsahu práce.

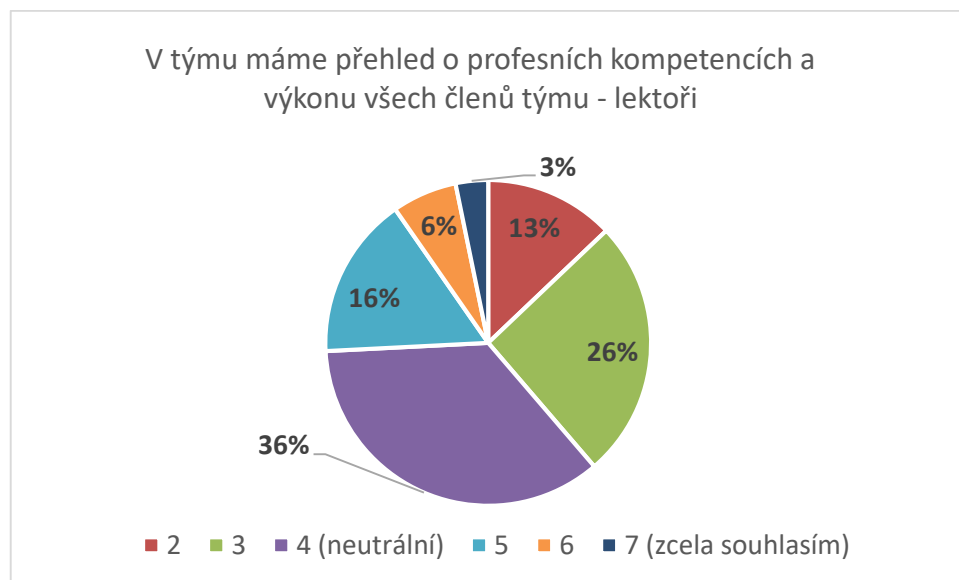
Os. 1: „...*hodně lektori říkají, že jsou rádi, že ve chvíli, kdy nám řeknou něco kritického, co by se mohlo změnit, tak my většinou na to reagujeme a bud' se to snažíme změnit, nebo se*

*aspoň snažíme... Že to není tak jo, my o vás hrozně pečujeme, protože vám nasloucháme. Ale naslouchání není všechno.“*

Tomuto přispívá i **silné zázemí provozního týmu**, který je schopen velmi flexibilně pomoci s organizačně-provozními záležitostmi. U tohoto tématu se vynořila i otázka, **zda manažeři nenabízí lektorům příliš podpory**, zda někteří lektori této nabídky nezneužívají. Manažeři se relativně shodli na tom, že podpora z jejich strany je spíše jednostranná, ve smyslu, že manažeři vymýšlí způsoby, jak podporu posílit. Vhodné řešení vidí v **přenesení zodpovědnosti na lektory v identifikaci a formulaci** toho, s čím by potřebovali **pomoci**, či co změnit. Více lektory zaktivizovat, aby nebyli v roli pasivního příjemce podpory. Toto je tedy hlavní výzvou v oblasti podpory lektorů ze strany manažerů.

Os. 3: „...zase je to možná o nějaké míře té jednostrannosti, kdy oni mají možnost na to reagovat, ale [cílem je] víc předat tu zodpovědnost jim a říct vlastně, teď je tady prostor, abyste vy sami si toto nějak určovali, řídili.“

#### 4. V týmu máme přehled o profesních kompetencích a výkonu všech členů týmu.



Graf č. 6: Hodnocení lektorů výroku – V týmu máme přehled o profesních kompetencích a výkonu všech členů týmu.

Tento výrok byl nejhůře hodnoceným jak ze strany lektorů, tak ze strany manažerů. Plných 39 % procent lektorů s tímto výrokem nesouhlasí, dalších 36 % lektorů vyjádřilo neutrální stanovisko (4) a nějakou míru souhlasu vyjádřilo 25 % lektorů. Hodnocení manažerů z pohledu vedoucích týmu bylo spíše pozitivní – dva manažeři vyjádřili souhlas (5), jeden manažer mírný souhlas, jeden manažer zvolil neutrální opověď a jeden manažer s výrokem nesouhlasil (2). Nejhůře výrok hodnotil asistent manažera, který v posledním roce neměl příliš možností osobního setkávání s lektory. Z hlediska hodnocení lektory manažeři předpokládali, že lektoři budou vyjadřovat s výrokem spíše nesouhlas (dva manažeři předpokládali nejčastější hodnocení na 3, jeden manažer očekával silnější formu nesouhlasu, jeden manažer předpokládal neutrální hodnocení – 4 a poslední manažer očekával nejmírnější formu souhlasu – 5).

Výrok se vztahuje k dimenzi **monitorování** a na rozdíl od ostatních dimenzí z rozhovorů vyplývalo, že **manažeři** předtím tento aspekt **příliš nerozmýšleli**. Ve výpovědích se objevovalo **relativizování**, zda je tato dimenze pro lektory důležitá, případně **ambivalentní postoj** vůči stavu, kdy by lektoři měli být navzájem obeznámeni se svými profesními kompetencemi.

Os. 3: „*Jo, to je pro mě otázka, jestli musí lektor A vědět, že lektor B má tady silnou a tady slabou stránku, protože ta práce v tom terénu je do velké míry solitérní.*“

Os. 4: „*...nevím, jestli to zase všichni [lektori] o to stojej, víš, jakože někdy člověk jako umí spoustu věcí, ale znám takový lidi, který si to jako radši nechaj pro sebe, protože jinak by ještě museli něco dělat navíc.*“

Co se týká přehledu o profesních kompetencích a výkonu jednotlivých členů týmu, mají o nich **přehled především manažeři týmů**, a to více metodici (koordinátoři již méně). Přehled mají díky formálním materiálům (životopisy a seznamy absolvovaných kurzů lektorů) a výkonu lektorů, který mají možnost pozorovat při školeních a praxi a také díky individuálním schůzkám s lektory.

Co se týká lektorů, ti mají přehled o profesních kompetencích manažerů. Na kompetence lektorů lze usuzovat na základě formálně předepsaných rolí.

Os. 2: „*...oni mají určeny ty kompetence do jisté míry tím, že mají definované ty role.*“

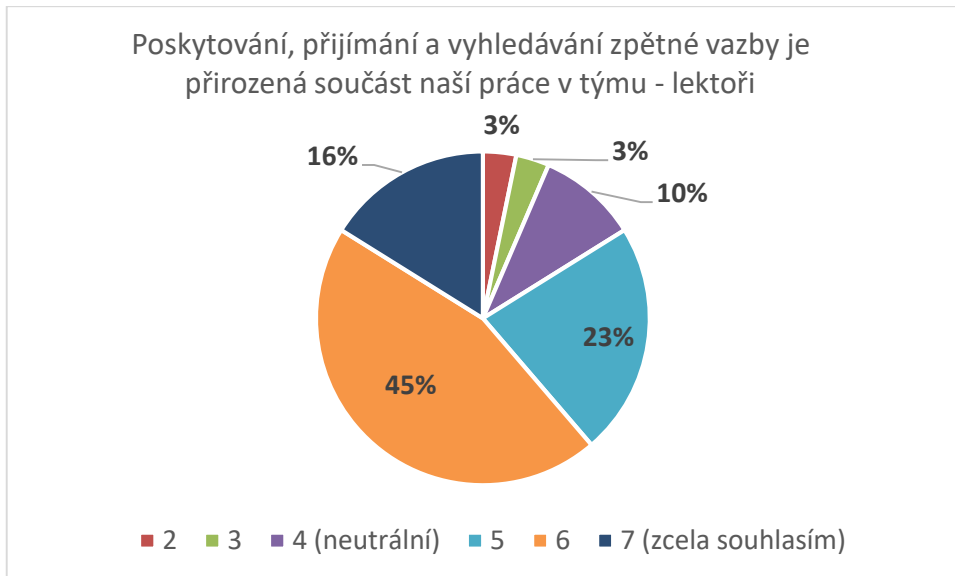
Lektoři navzájem mají možnost dozvídat se o svých profesních kompetencích v rámci společných školení, osobních setkání, kde se pracuje např. na vývoji metodik programů a při společném vedení programů. Některé typy programů (např. LPP a VPP) jsou ovšem vedeny pouze jedním lektorem.

Os. 1: „...mám pocit, že se lektoři navzájem moc neznají, tím pádem nemůžou mít ani přehled o všech kompetencích a výkonu všech členů týmu, protože se nepotkávají na těch akcích, na vzdělávání chodí část lektorů, zbytek tam nechodí...“

Manažeri na konci části rozhovoru věnující se tomuto tématu vyjádřili názor, že především u lektorů, kteří vedou programy ve dvojicích, nebo ve trojicích, by bylo vhodné, aby se více znali a věděli o profesních kompetencích ostatních lektorů. Jeden manažer (Os. 4) připustil, že když toho budou o sobě lektoři vědět více, mohl by být celý tým soudržnější a samostatnější, a to i v případě, že lektoři vedou programy samostatně.

Os. 4: „Já myslím, že ... mít ten přehled znamená i ... že ten tým je stmelenější, takže nemít ten přehled, znamená jako vlastně nějaký oslabení, když o tom třeba nevíme ... nebo že ten tým je slabší.“

## 5. Poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby je přirozená součást naší práce v týmu.



Graf č. 7: Hodnocení lektorů výroku – Poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby je přirozená součást naší práce v týmu.

S tímto výrokem lektoři vyjadřovali spíše souhlas (nějakou formu souhlasu zvolilo 84 % lektorů). Pouze 6 % lektorů vyjádřilo nějakou formu nesouhlasu a 10 % zvolilo neutrální odpověď. Manažeři s tímto výrokem souhlasili ještě o něco více – dva manažeři s výrokem zcela souhlasili, dva souhlasili na čísle 6 a jeden manažer se vyjádřil neutrálně (4). Manažeři očekávali, že lektoři budou tento výrok hodnotit také spíše pozitivně – čtyři manažeři očekávali nejčastější míru vyjádření souhlasu na 5 a jeden manažer očekával hodnocení na 6.

Výrok se vztahuje k dimenzi týmové spolupráce **zpětná vazba**. Ta je v organizaci **důležitou komponentou**, což se odráží i v hodnocení lektorů a manažerů (ať z vlastního pohledu, či pohledu lektorů).

Os. 1: „...si myslím, že to je přirozená součást práce týmu, protože ve chvíli, kdy já lektoruju s někým z týmu, tak ta zpětná vazba je naprosto automatická, je zařazená vždycky po programu nebo v průběhu jeho programu...“

Os. 2: „...ta zpětná vazba je opravdu v té organizaci něco jako součást kultury organizace, takže to vnímám velmi pozitivně.“



Dalo by se říci, že zpětná vazba je součástí **komunikace** v organizaci a má za cíl rozvoj – lektorů, manažerů, organizace. Poskytování zpětné vazby je součástí výkonu práce lektorů, tudíž je kladen velký důraz na to, aby lektoři uměli zpětnou vazbu správně použít, jak po obsahové stránce, tak vhodnou formou. Manažeři si uvědomují, jak náročné je poskytnout zpětnou vazbu tak, aby **nebyla zraňující a neohrozila pocit bezpečí a otevřenou atmosféru**.

Os. 2: „...aby člověk vlastně vyjádřil svoji potřebu, ale nekritizoval, nebo nějakým způsobem nevňášel do toho něco dalšího, než co by ta zpětná vazba měla obsahovat, no a tohle to je určitě věc, která se dá jako trénovat pořád a je to individuální záležitost.“

Os. 4: „...hrozby jsou, jako vidím ... v té formě, jakou je ta zpětná vazba podávaná ... to je úplně zásadní...“

Lektoři proto prochází **školením poskytování zpětné vazby**, jsou vyzýváni k poskytování a vyžadování zpětné vazby například na konci odvedených programů.

Po problémech s poskytováním zpětné vazby (ne všichni lektoři poskytovali zpětnou vazbu) se vedení rozhodlo zpětnou vazbu formálně vložit mezi jiné **povinnosti lektora** při vedení programů. Lektoři tedy nyní vědí, že si na ni mají po programu udělat čas.

Os. 1: „... dokud to nebylo formalizovaný, tak nad tím nepřemejšlej, že by to měl dělat, nevnímá v tom žádný smysl, je to čas, kterej ztrácí.“

V organizaci tedy fungují i **kontrolní mechanismy** – lektoři jsou vyzýváni, aby nejen poskytovali jiným lektorům zpětnou vazbu, ale aby ji od nich vyžadovali.

Manažeři vidí příležitost v **lepším využívání negativní zpětné vazby** v tom smyslu, aby lektoři reportovali o problémových situacích. V současné době existují formální mechanismy, jak tyto problémové situace zachytit a řešit, avšak ne ve všech případech se tak děje.

Os. 1: „U nás není problém chyba, ale problém je utulovaná chyba, ale reflektovaná chyba ne.“

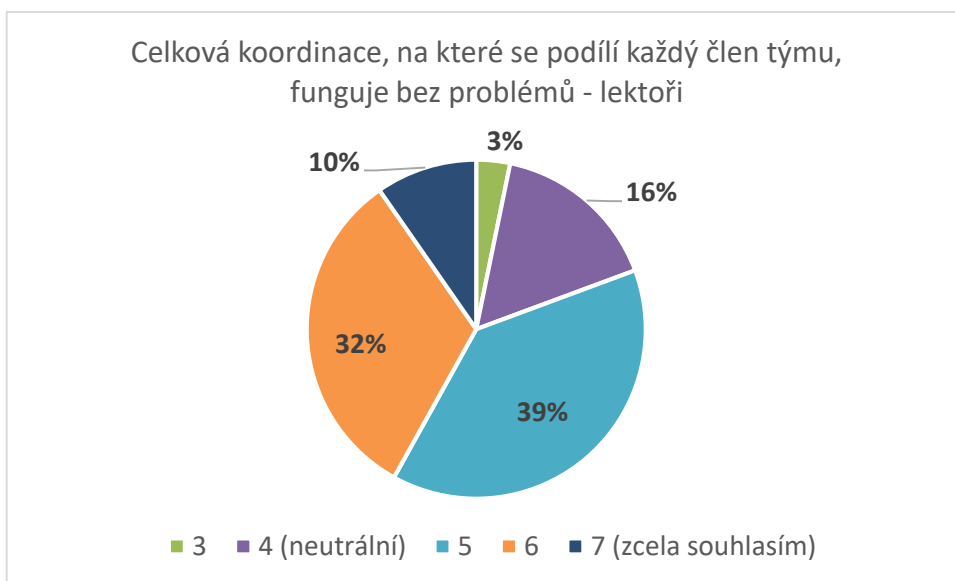
Jedna manažerka tuto neochotu přiznat chybu označuje za pozůstatek **předchozí kultury organizace** z doby, kdy organizace vznikla. Na počátku vzniku organizace byli členové zároveň přáteli a tyto neformální osobní vztahy měly vliv i na profesní kontakt. Zpětná vazba tak byla propojena nejen s profesním výkonem, ale odrážely se v ní i osobní vztahy

s ostatními členy. V současné době je kladen důraz na profesionalizaci organizace a vztahů, zároveň ovšem v organizaci stále jsou lektori, kteří zde pracují déle, zažili tedy původní kulturu a stále se se změnou vyrovnávají.

Další příčinu, proč někteří lektori neposkytují zpětnou vazbu, vidí manažeři v **nepochopení jejího smyslu a důležitosti**.

Os. 1: „Taky by pomohlo, kdybysme se uměli shodnout na tom záměru, proč je to důležitý, protože mám pocit, že některý to dělají právě kvůli povinnosti, že to je formalizovaný, tak to teda budu dělat. Ale možná už tam za tím není ta motivace. Což mi přijde škoda, když pracujeme s nějakým osobnostně sociálním rozvojem.“

## 6. Celková koordinace, na které se podílí každý člen týmu, funguje bez problémů.



Graf č. 8: Hodnocení lektorů výroku – Celková koordinace, na které se podílí každý člen týmu, funguje bez problémů.

S tímto výrokiem lektori vyjádřili souhlas v 81 % případů. 16 % lektorů zvolilo neutrální odpověď (4) a pouze 3 % lektorů vyjádřila mírný nesouhlas s tvrzením (3). U manažerů se odpovědi více lišily, tři manažeři vyjádřili s výrokiem souhlas (dva manažeři vyjádřili silnější míru souhlasu – 6, jeden manažer hodnotil na nejnižší míře souhlasu – 5). Jeden lektor hodnotil výrok neutrálně (4) a jeden manažer s výrokiem spíše nesouhlasil (3). Očekávané

převažující odpovědi lektorů, jak je vidí manažeři – tři manažeři očekávali, že lektori budou spíše souhlasit (5), jeden manažer předpokládal, že lektori budou zcela souhlasit (7) a jeden manažer očekával převažující neutrální hodnocení (4).

Výrok se vztahuje k dimenzi **koordinace**. V rozhovorech se toto téma velmi úzce propojovalo s dimenzí **komunikace**. Na celkové koordinaci se podílí především nastavení procesů a využívání **komunikačních nástrojů** a již zmiňovaný informační systém, který shromažďuje důležité informace.

Os. 2: „...hodně velkou roli v tom opět hraje ten internetový systém, který vlastně nabízí neuvěřitelné možnosti...“

Os. 1: „Já se zase budu vracet k tomu informačnímu systému, díky němu jsou všichni informováni.“

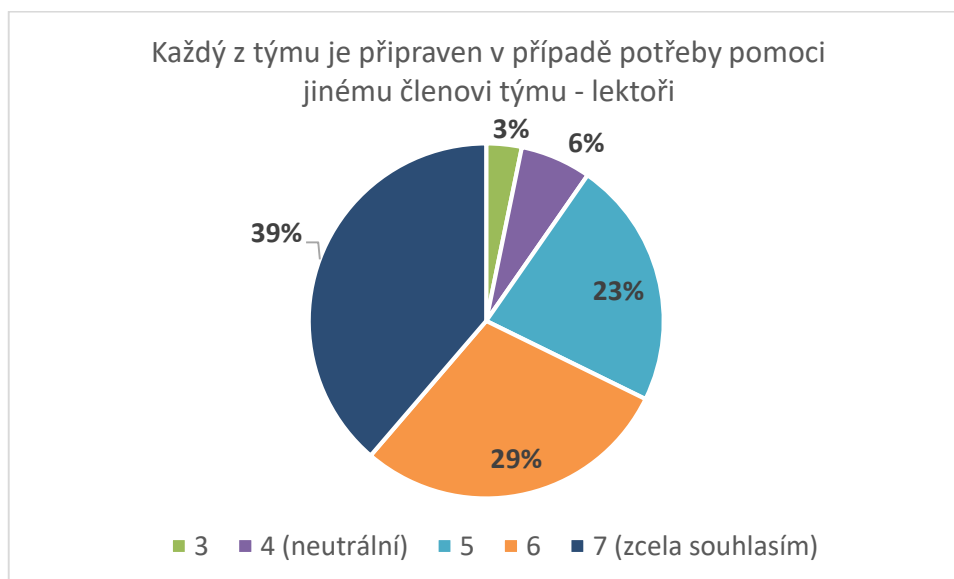
Koordinaci také pomáhá **přehled o časových kapacitách** lektorů při plánování dalších programů, které lektori opět zadávají do informačního systému. Ten se zdá jako velice důležitý nástroj ve vztahu k celkové koordinaci.

Opět i přes nastavené systémy celkovou koordinaci brzdí to, že lektori ne vždy umí vyhledat potřebné informace.

Os. 1: „...slabá stránka je, že lektori nečtou manuály, nebo když si to přečetli před 2 rokama, tak si už nebudu číst letošní, protože je stejnej, ale oni se dost upravujou.“

Celkově manažeři míru koordinace hodnotí pozitivně. Jediné výtky jsou v míře zapojení lektorů do dalších aktivit organizace. Toto téma budu probírat samostatně ve vztahu k míře **angažovanosti** (engagement) lektorů.

## 7. Každý z týmu je připraven v případě potřeby pomoci jinému členovi týmu.



Graf č. 9: Hodnocení lektorů výroku – Každý z týmu je připraven v případě potřeby pomoci jinému členovi týmu.

Tento výrok je také hodnocen vysoce pozitivně, konkrétně s ním vyjádřilo nějakou míru souhlasu 91 % lektorů, pouze 6 % hodnotilo neutrálně (4) a 3 % lektorů s výrokem vyjádřila mírný nesouhlas (3). Manažeři s výrokem také spíše souhlasili – dva manažeři s výrokem souhlasili zcela (7), jeden manažer na 6 a jeden na 5, pouze jeden manažer vyjádřil mírný nesouhlas (3). Z pohledu lektorů manažeři předpokládali, že lektori budou s výrokem spíše souhlasit (dva manažeři předpokládali nejvyšší míru souhlasu, dva nejnižší míru souhlasu a jeden manažer očekával nejčastější hodnocení 6).

Tento výrok se odkazuje na dimenzi **výpomoc**. Připravenost pomoci je velmi akcentovanou charakteristikou, neboť vyplývá z povahy práce lektora. Opět je pomoc vnímána jako něco přirozeného, neboť na lektory jsou kladeny velké nároky a výkon práce je náročný. Je přirozené, že každý někdy potřebuje pomoci.

Os. 5: „že sám vím, že ta práce, kterou dělám je ... těžká a ne se vším si vím rady, takže ... nějaký kolektivní vědomí toho, že prostě nikdo není dokonalej a ... toho, že prostě většinou ... když si o tu pomoc řeknu, tak jí jako dostanu.“

Pomoc se v rozhovorech s manažery silně propojovala s podporou manažerů a s dimenzí **týmové vedení**. Nastavení manažerů na podporu a pomoc je již popsáno u dimenze týmové vedení. Ze strany vedení je vnímaná podpora na vysoké úrovni.

Z hlediska **přípravenosti lektorů pomoci** vnímají manažeři určité **rezervy**. Projevuje se to především ve chvílích, kdy vedení žádá o pomoc například s přípravou neformálních setkání.

Os. 1: *„Vlastně ta odezva [na žádost o pomoc ze strany organizace] je hodně minimální k tomu, kolik je těch lektorů v tom poolu. Respektive většinou je nulová, musíme je oslovovat jmenovitě.“*

Míra pomoci ze strany lektorů ovšem vzrůstá, když o pomoc nežádá organizace jako taková, ale přímo konkrétní manažer sám za sebe.

Os. 1.: *„Když se neozývá kancelář, ale ozývá se Lucie jako člověk ..., tak to oni do toho jdou.“*

Tento rozdíl může být například dán tím, že lektori nemusí mít tak silný vztah k organizaci jako k manažerovi, nebo že jsou lektori (i z povahy své práce) zaměřeni na pomoc konkrétním osobám spíše než institucím.

Zároveň zde hraje roli **finanční faktor**. Ve velké většině případů funguje tato výpomoc na dobrovolnické bázi, tudíž bez nároku na finanční odměnu. Odměnou ale pro lektory může být možnost lektorovat různé další speciální druhy programů.

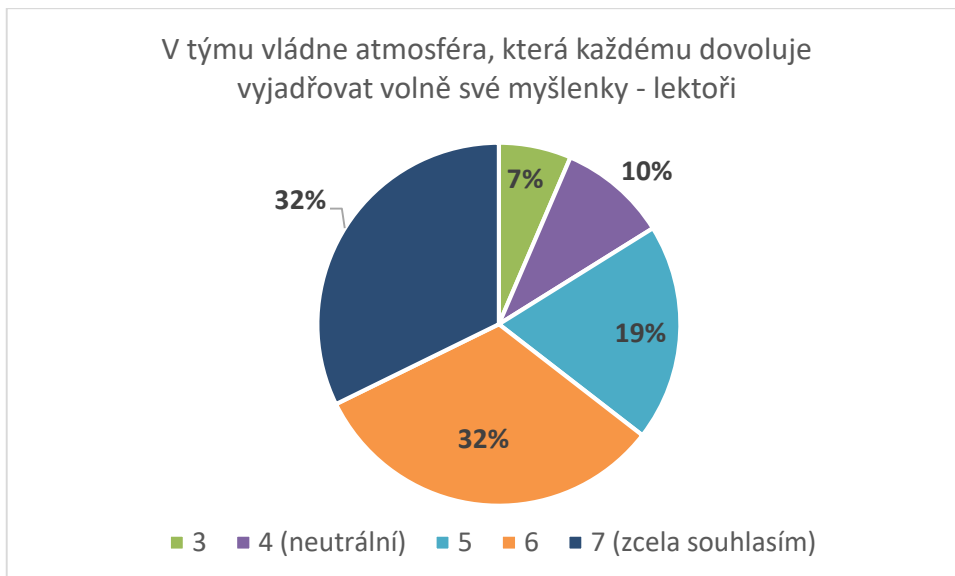
Dále vnímají manažeři jistou nevyváženost v tom, že někteří lektori jsou připraveni pomoci ve velmi vysoké (někdy až nadměrné) míře a někteří pouze v případě, že pomoc bude mít pro ně reálný užitek.

Os. 4: *„... má to slabý stránky, že některý ty lidi třeba neznaj tu míru, ... prostě, že se ... rozdej..., jakože opravdu se na ně můžeš obrátit, že udělaj fakt všechno a jestli jim to třeba nevyucne trochu tý energie, si říkám.“*

Protipólem jsou lektori, kteří naopak vyžadují mnoho pomoci, což nadměrně zatěžuje ostatní, a to především manažery.

Os. 5: *„...ale pak ten extrém je, že jsou jako někteří fakt jakoby na tý pomoci tak jako závislí, že pak jako nejsou schopný ... sami pracovat a tím pádem prostě zatěžujou ty druhý ... lidi.“*

**8. V týmu vládne atmosféra, která každému dovoluje vyjadřovat volně své myšlenky.**



Graf č. 10: Hodnocení lektorů výroku – V týmu vládne atmosféra, která každému dovoluje vyjadřovat volně své myšlenky.

Nějakou formu souhlasu vyjádřilo 83 % lektorů, 10 % lektorů hodnotilo výrok neutrálně (4) a 7 % lektorů vyjádřilo nejnižší míru nesouhlasu. Tři manažeři s tímto výrokem zcela souhlasili, jeden manažer vyjádřil mírný souhlas (5) a jeden manažer hodnotil výrok neutrálně (4). Nejčastěji manažeři předpokládali, že budou lektori vyjadřovat s tímto výrokem souhlas. Dva manažeři předpokládali nejvyšší míru souhlasu – 7, dva nejnižší míru souhlasu – 5 a jeden manažer očekával jako nejčastější odpověď 6.

Výrok se týká dimenze **psychologického bezpečí**. Téma psychologického bezpečí se v rozhovorech propojovalo velmi často s ostatními tématy, a to především s **komunikací, zpětnou vazbou a podporou** ze strany **manažerů**. Manažeři předpokládají, že psychologické bezpečí se projevuje především v otevřené komunikaci.

Os. 3: „...velký důraz, jako na tu otevřenou komunikaci, na nějakou tu pozitivní atmosféru v tom týmu...“

Os. 4: „...jako já to [psychologické bezpečí] můžu zas posoudit tak, jak ... plujou ty myšlenky ke mně, nebo prostě ... občas ty lektori mi píšou i nějaký, což je jako zároveň trošku zpětná vazba, ale co třeba na té škole nefungovalo, nebo jak se jim ta škola zdála...“

Manažeři usuzují na **dobrou míru psychologického bezpečí** například z toho, že v několika případech lektori sdíleli prostřednictvím e-mailu i velmi citlivé osobní problémy, které měly vliv na výkon práce. Dále z toho, že se manažeři ve většině případů dozvídají o nestandardních (a krizových) situacích, které se v programech přihodily atd.

**Nástroje**, které pocit psychologického bezpečí podporují, jsou možnost osobních setkání, možnost kontaktování manažera v případě potřeby, příležitosti pro různou míru zapojení do aktivit organizace, otevřený přístup k informacím.

V několika případech se ovšem stalo, že někteří lektori svým vyjadřováním potlačili možnost vyjádřit volně svůj vlastní (odlišný) názor. Na takové projevy jsou manažeři sensitizováni a dané případy se snaží řešit individuální schůzkou s danými lektory.

Příležitost vidí manažeři v tom více u lektorů zvědomovat, že se spolupodílí na vytváření celkové atmosféry.

Os. 1: „... zvědomovat, že tu chceme mít fajn atmosféru, otevřenou, bezpečnou, podpůrnou a že budeme rádi, když to budou realizovat s náma, že ve chvíli, kdy se jim nebude něco zdát, takže ať s tím přijdou a řeknou a budeme hledat cestu, jak z toho...“

Při analýze dat se objevila ještě dvě specifika organizace, která vstupují ve velké míře do týmové spolupráce. Byla nazvána **růstová orientace a angažovanost (engagement)**.

Kultura organizace je velmi silně zaměřena na růst. **Růstové nastavení** se projevuje nastavováním vysokých cílů, nikdy nekončícím procesem vzdělávání a pozitivním vnímáním příležitostí ke zlepšení (např. chyb).

Tato tendence se projevuje v nastavených **cílech organizace** – být profesionální organizací a vedení organizace se zajímá o aktuální poznatky v dané oblasti a kontinuální vzdělávání.

Os. 3: „...my musíme ukázat, že jakožto vedení jim jdeme tím nejlepším možným příkladem jak v té své praxi, tak v tom, když je trénujeme nebo je někam vedeme, radíme jim, pomáháme jim a tak dál, takže my jakožto vedení jako nákej obraz toho jak by to mělo vypadat...“

Toto nastavení se projevuje také **vysokými nároky na lektory**. Organizace je připravena poskytnout lektorům velkou podporu pro to, aby mohli dobře vykonávat svou práci, ale

zároveň po nich požaduje, aby pracovali neustále na svém rozvoji. Toto může být prožíváno vysoce negativně např. u lektorů, kteří mají tzv. fixní nastavení mysli. Zároveň pro většinu stávajících lektorů se jedná o první setkání s pracovním prostředím, proto se mohou cítit nejistě.

Os. 3: „... někteří ti lektori sami nenahlíží ten svůj potenciál a my ho musíme fakt zapalovat a průběžně ho zapalovat, to znamená, že oni někteří jsou opravdu velmi dobří, ale někdo to v nich spí a možná nemají tak vysokou míru nějakého self-confidence nějaké sebejistoty nebo sebevědomí jinými slovy...“

Další třetí plochou může být nastavení lektorů, kteří nastoupili do organizace v době jejich začátků, kdy směřování organizace a její struktura byly odlišné. Rozdíl je především právě v růstovém nastavení a profesionalizaci organizace (a vztahů uvnitř organizace) oproti původnímu prostředí.

Os. 1: „...dřív tady víc bylo, že to byla parta kamarádů, který se víc znali, na druhou stranu tady nebyl ten cíl organizace bejt fakt profesionální ...“

Manažeři se nyní již při výběru zaměřují na výběr takových lektorů (a dalších pracovníků), kteří mají růstové nastavení a jejich cíle jsou v souladu s cíli organizace. Posun lze podle manažerů vidět v přístupu nejnověji přijatých lektorů, u kterých manažeři vnímají hlubší zájem o danou problematiku a tendenci prohlubovat si své znalosti a dovednosti.

Os. 1: „... kde ty lidi [nejnověji vybraní lektori] jsou starší a asi hledají nějakou svoji profesi, která by je naplňovala, už to není tak, že to mají při studiu, vlastně student je tam asi jenom jeden. A to mně dává naději, že se to může změnit a zároveň já z nich vidím větší iniciativu, já z nich cejtím takový to, že to je to, co by chtěli, to čemu věří, to co by jim dávalo smysl, aby dělali jako tu práci. A ve chvíli, kdy jim to bude dávat smysl, aby dělali tohle jako práci, tak myslím, že tam je ten potenciál na tu změnu.“

Poslední úryvek z rozhovoru s manažerem přechází k druhému tématu, a to je **angažovanost (engagement) lektorů**. Ve výpovědích všech manažerů se často opakovala touha po tom, aby se lektori více zapojovali do aktivit organizace, více se spolupodíleli na budování organizace atd.



Jedním možným vysvětlením proč je současná míra zapojení lektorů vnímána jako nízká, je porovnání s mírou zapojení lektorů v době **minulé organizační kultury**. Jak již bylo napsáno, lektori v začátcích fungování organizace měli mezi sebou přátelské vztahy, pořádali neformální setkání, která zvyšovala soudržnost týmu. Tyto aktivity vznikaly spontánně, bez řízení ze strany vedení.

Os. 1: „... *A teďka naopak že chceme profesionální organizaci, tak si vybíráme lektory, nejsou tam ti kamarádi, a tak. Oni mají ty kamarády jinde, tak radši dají přednost něčemu jinému.*“

Manažeři vysoce cení osobní **společná setkávání lektorů** a setkávání na neformální bázi, protože věří, že tyto aktivity pomohou zvýšit kohezi týmu, identifikaci s organizací a profesí a tím pádem i sníží fluktuaci lektorů. Tyto výstupy očekávají obecně od vyššího angažování lektorů v aktivitách organizace. Manažeři se ovšem potýkají s nízkou docházkou na tato setkávání (ačkoli mnoho z nich je povinných).

Os. 1: „*Lektori se málo potkávají, nechodí na vzdělávací programy, ani na supervizi, intervizi, ačkoliv to je povinný, tak některý chodí téměř na každou akci, formální i neformální a někteří nechodí na žádný...*“

Manažeři uvažují, že tomuto problému by mohlo pomoci více **komunikovat o smyslu** těchto setkání, větší množství lektorů, kteří se spolupodílejí na vytváření obsahu jednotlivých setkání. Pomoci by v tomto mohl i online nástroj, který by více propojoval lektory a manažery na dálku.

Obecně jako cestu k vyšší angažovanosti vidí manažeři v předávání zodpovědnosti (**zvyšování kontroly lektorů nad svou prací**) za určité celky, tedy podporu vnitřní motivace lektorů. Manažeři dále věří, že správný výběr nových lektorů a společné nastavování cílů organizace může také napomoci identifikaci a angažovanosti lektorů.

Os. 3: „*Určitě tam vnímám prostor pro ten sofistikovanější [online] nástroj a větší proaktivitu a zodpovědnost na stranu těch lektorů ... klidně mě napadá i dávat nějaké dílčí úkoly jim, ať oni si něco zorganizují a sami si to zkomunikují. Současně dostanou víc kompetencí a budou se cítit silnější v tom týmu a potvrdí si ty svoje schopnosti a dovednosti.*“

Manažeri se shodli, že vzhledem k cílům organizace je žádoucí mít v organizaci lektory, kteří jsou kvalitní a vedou zde více programů (a organizace je pro ně primárním zaměstnavatelem). Reálné řešení se jeví v nastavení tzv. **kmenových lektorů**, kteří by se podíleli i na celkovém směřování organizace a jejím dalším rozvoji a dalších lektorů, kteří by na organizaci nemuseli být tak silně navázáni.

## **Zodpovězení výzkumných otázek**

### **VO 1: „Které faktory (procesy) pozitivně ovlivňují týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“**

V organizaci pozitivně ovlivňuje spolupráci a psychologické bezpečí otevřená komunikace. Manažeri se snaží vytvářet prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci. Lektori mají příležitost vyjadřovat se k nejrůznějším záležitostem, svými připomínkami měnit a zlepšovat prostředí a produkty organizace. V tomto hrají důležitou roli osobní individuální setkání s manažery, tak setkání s ostatními lektory.

Spolupráci pomáhá i nastavený systém komunikace a formálně nastavené (verbalizované) role ve formě kompetencí (pravomocí) a povinností, které z role vyplývají. Každý tak v organizaci ví, jaké chování se od něj očekává a jaké podpůrné mechanismy má k dispozici.

Verbalizované jsou i cíle, které by měly být naplňovány v rámci jednotlivých typů programů a nastaveny jsou zpětné kontrolní mechanismy, které zjišťují naplnění těchto cílů a pomáhají jejich zvědomění.

Osobní setkávání podporují spolupráci tím, že na nich dochází ke vzájemné kalibraci nejen ve sdílených cílech, ale i ve smyslu obsahu a formy výkonu práce lektora. Při osobních setkáváních mají možnost lektori porovnat, jak na problematiku nahlíží ostatní a jaké je stanovisko manažerů. Při těchto setkáních se také mohou učit jeden od druhého.

## **VO 2: „Které faktory (procesy) znesnadňují týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“**

Spolupráci snižuje především nízká míra angažovanosti některých lektorů. Jedná se o prezenci na společných setkáváních, vzdělávacích a rozvojových aktivitách. To může souviset s nepochopením smyslu vykonávaných aktivit. V případě nepochopení smyslu aktivit tak lektor vykonává svou práci pouze na povrchní úrovni, což ohrožuje kvalitu jeho práce a spolupráce.

V některých případech se objevuje neochota sdílet informace o chybách a ne příliš dobře zvládnutých situacích, což také znesnadňuje spolupráci.

Efektivnější spolupráci na dálku také brání nízká interaktivita používaných komunikačních prostředků, které neposkytují možnost pro lektory více se zapojit do úkolů a (nejen) manažerům nepřináší dostatečný přehled o aktuální míře rozpracovanosti jednotlivých úkolů.

Fluktuace je také faktor, který má negativní vliv na celkovou míru spolupráce. Hledání, výběr a zaškolení pracovníků je náročný proces z hlediska financí i času. Nastavení týmové spolupráce také vyžaduje určitý čas. Fluktuace má také negativní vliv na celkovou kohezi týmu.

V neposlední řadě zde stojí fakt, že organizace není pro většinu lektorů primárním zaměstnavatelem. Lektori jsou členy různých pracovních a studijních skupin a týmů mimo organizaci, což také omezuje jejich možnosti zapojení.

## **VO 3: „Které faktory by pomohly zvýšit efektivitu týmové spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“**

Hlavní příležitosti tkví především ve vyšším zapojení lektorů do aktivit mimo přímý výkon práce při vedení programů. Nejen spolupodílení se na podobě programů, ale obecně na rozvoji organizace. Tento cíl souvisí i se zvýšením kontroly lektorů nad prací, posilováním self-efficacy a růstového nastavení lektorů.

K tomuto cíli by mohl pomoci online nástroj, který by fungoval jako platforma pro spolupráci na dálku, lepší komunikace odborných aktivit organizace a příležitostí, které lektori mají k zapojení se. Dále se jedná o zahrnutí lektorů do procesů nastavování cílů organizace.

Téma konkrétních příležitostí pro zlepšení celkové spolupráce a psychologického bezpečí je více rozpracováno v diskuzi.

#### **VO 4: „Které faktory by do budoucna mohly negativně ovlivnit týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu?“**

Hrozbou do budoucna pro týmovou spolupráci a psychologické bezpečí jsou především personální změny ve vedení organizace a s tím spojené změny v oblasti cílů organizace a jejího dalšího směřování. Dále jsou to personální změny v týmech manažerů.

Zásadním tématem je také výběr nových lektorů a jiných pracovníků – pokud by nově přijatí pracovníci a jejich nastavení nebylo v souladu s kulturou organizace, pak by mohla být ohrožena týmová spolupráce a psychologické bezpečí v týmu. Především se jedná o osobnostní charakteristiky, jako je nízká přívětivost (neochota pomoci), individualismus, silná potřeba moci a fixní nastavení mysli.

## 8. Diskuze

Prezentovaný výzkum využívá kombinovaného (smíšeného) designu a jeho cílem je poskytnout plastický pohled na míru týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu specifické skupiny pracovníků na dálku – lektorů neziskové organizace.

Hodnocení výroků lektory v dotazníku se příliš nelišila od hodnocení manažerů. Celkově lektoři i manažeři s výroky souhlasili, což ukazuje na pozitivní vnímání celkové týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu. Pouze u jedné dimenze nepřevažovala pozitivní hodnocení, a to jak ze strany lektorů, tak ze strany manažerů. Touto dimenzí bylo monitorování.

Není předpoklad, že výsledná míra týmové spolupráce a psychologického bezpečí je výsledkem práce na dálku. Organizace nastavuje takové prostředí, které napomáhá jejím specifickým požadavkům a požadavkům, které vyplývají z charakteru práce jejích pracovníků. Zároveň je možné, že nejhůře hodnocená oblast monitorování vychází z faktu, že tato oblast nebyla manažery promyšlena, a proto v organizaci nejsou nastavené procesy, které by přehled o kompetencích pracovníků uvnitř týmu zvyšovaly. A i přes prvotní relativizování důležitosti této dimenze manažeři ke konci rozhovorů připustili, že v indikovaných případech by tento přehled lektorům určitě pomohl k efektivnější spolupráci.

Celkově by se dala dát do souvislosti vysoká míra spolupráce s kulturou organizace, která je podporující a v souladu s požadavky práce na dálku (vyšší autonomie a kontrola nad prací, dostupnost práce na dálku pro všechny pracovníky, podpora ze strany vedení organizace).

Otázkou je, do jaké míry je tato míra spolupráce a psychologického bezpečí ovlivněna tím, že pracovníci pracují na dálku. Při klasickém uspořádání, kdy jedinci pracují společně na jednom místě, je mnohem více příležitostí k osobnímu kontaktu (ať již formálnímu, ale především neformálnímu). Při práci na dálku je nutné toto omezení brát v potaz a více se zamýšlet nad komunikačními formami. Z uvedeného výzkumu ovšem nevyšly informace, které by naznačovaly, že práce v této specifické formě na dálku by měla negativní vliv na spolupráci.

Při analýze rozhovorů se objevovaly další dvě relativně samostatné kategorie, a to růstová orientace a angažovanost (engagement), které se vztahují k nastavení kultury organizace (ve

smyslu norem a žádoucího jednání). Hodnocení manažerů těchto dvou aspektů je spíše ambivalentní a stálo by za hlubší prozkoumání.

Z rozhovorů vyplynuly také konkrétní příležitosti pro další rozvoj a zlepšení celkové míry týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu. Zde je uveden výběr takových, které se shodují s doporučeními výzkumníků práce na dálku a jsou vhodné do podmínek dané organizace.

- **Online nástroj** poskytující **platformu pro spolupráci na dálku**. Organizace sice využívá informační systém, ten ale nefunguje jako platforma pro týmovou práci na dálku. Takový nástroj by měl kombinovat úložiště dokumentů (případně odkazovat na úložiště) a měl by umožňovat vzájemnou komunikaci a diskuze. V takovém prostředí by měli všichni přehled o probíhajících úkolech a jejich aktuální míře rozpracovanosti. Takové prostředí zjednoduší a zpřístupní spolupráci na dálku a především zvýší přehled manažerů o aktuálním stavu úkolů.
- Více komunikovat **smysl a užitek osobních setkání**, nabídnout možnost lektorům **spolupodílet se na obsahu** a podobě osobních setkání. Toto by mohlo zvýšit docházku na různé typy osobních setkání (ať již ty povinné či nepovinné). Osobní setkávání jsou vnímána jako důležité pro vyladění pracovníků na společné cíle a pomáhá pracovníkům na dálku k vyšší identifikaci s organizací.
- Efektivně **komunikovat příležitosti**, které mají lektorů **k zapojení** do chodu a rozvoje organizace s představením možného konkrétního užitku (např. možnosti lektorovat další typy programů). Toto opatření by mohlo pomoci v podpoře odborného růstu lektorů, zvýšit angažovanost některých lektorů, případně identifikaci pracovníků, kteří by se mohli zapojit do vedení organizace či rozšířit okruh aktivit organizace.
- **Prezentovat odborné aktivity organizace** (a nabízet lektorům příležitosti k zapojení do těchto aktivit). Toto opatření je zaměřeno na prezentaci cílů organizace, na posílení identifikace lektorů s profesí a s organizací. A samozřejmě má za cíl podpořit růstové nastavení pracovníků.
- **Kvalitním lektorům**, kteří sdílejí cíle organizace, nabízet **více příležitostí** k vedení programů a zapojení se do chodu organizace. Hledání, výběr a zaškolení nových kvalitních pracovníků je v současné době časově i finančně náročný proces, takže

jedna z možných příležitostí je identifikovat a rozvíjet ty pracovníky, kteří jsou kvalitní a zapadají do kultury organizace.

- **Výběr nových pracovníků v souladu s cíli a kulturou organizace.**

Vzhledem k výsledku dimenze **monitorování** a ne úplně jasně hovořícím výpovědím manažerů v této oblasti by přicházelo v úvahu hlubší **prozkoumání** této oblasti. Přehled o profesních kompetencích a výkonu v prostředí jedinců nepracujících na dálku vzniká přirozeněji a spontánněji, v prostředí práce na dálku je opět nutné proces podpořit. Díky přehledu o profesních kompetencích a výkonu by mohly být týmy lektorů méně závislé na manažerech a lépe a ve větší míře se řídit samy. Zároveň by mohl takový přehled podpořit kohezi týmu.

Tato opatření by mohla pomoci zvýšit týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu a jejich prostřednictvím lépe dosahovat cílů organizace – tedy budování profesionální organizace s angažovanými pracovníky, kteří jsou orientováni na růst.

### **Limity výzkumu**

Výsledky výzkumu jsou ovlivněny řadou nežádoucích proměnných. Na straně výzkumníka se jedná o fakt, že výzkumník je členem spřátelené organizace a osobně se zná s manažery a také s některými lektory. Výpovědi tak mohou být ovlivněny tímto faktem. Účastníci mohli například odpovídat tak, jak si myslí, že se od nich očekává (sociální desirabilita). Tím, že výroky byly formulovány jako ideální stav, nebylo složité odhadnout, jaké jsou žádoucí odpovědi. Výsledky jsou tedy velmi závislé na míře otevřenosti lektorů a motivaci vyjadřovat se k výrokům pravdivě. Tento efekt (otevřenosti) byl podpořen tím, že dotazníky pro lektory byly anonymní.

Účastníci (lektori) také netvořili příliš homogenní skupinu. Lektori působí v organizaci různě dlouhou dobu a pracují také v organizaci v různé míře – od vedení několika programů za rok, až po vedení několika programů za týden. Tento fakt také mohl ovlivnit odpovědi lektorů.

Účastníci kvalitativní části (manažeri) také netvořili homogenní skupinu, což už vyplývá ze zaměření výzkumu. Ukázalo se, že výběr mohl být omezen pouze na 4 manažery, neboť Osoba 5 (asistent metodika) působila v této pozici krátkou dobu a neměla přehled o aktuální

situaci v týmech. V organizaci však působí 10 let a v minulosti (před rokem) působila jako asistent metodika, takže výpovědi v rozhovoru poskytly trochu jiný pohled. Z tohoto důvodu byly v celkové analýze využity jen ty informace, které bylo možné vztahovat k nynější situaci (případně pro pochopení nastavení organizace v minulosti).

Výpovědi účastníků mohou být také zkresleny tzv. Hawthornským efektem, kdy už jen prostá pozornost výzkumníka a manažerů na aspekt týmové spolupráce a psychologické bezpečí mohla zvýšit tendenci souhlasit s tvrzeními v dotazníku. Při rozhovorech se mohl projevit efekt zlaté mušky, kdy výzkumník mohl vést rozhovor určitým směrem.

Výsledky také mohou být zkresleny tím, že dotazník nevyplnili všichni lektoři. Především při takto malém vzorku to může mít signifikantní efekt. To mohlo být zapříčiněno online formou distribuce dotazníku. Nabízela se možnost zadat plošně dotazník při osobním setkání s lektory, což by mohlo zvýšit návratnost dotazníků. Zároveň by tento přístup ale mohl snížit míru vnímané anonymity. V případě osobního setkání lektorů by přicházela v úvahu i možnost krátkého workshopu před vyplněním dotazníku, kde by byly vysvětleny jednotlivé výroky, aby se předešlo rozdílným interpretacím výroků.

Další limity jsou ve využití metodě dotazníku. Tento dotazník byl sestaven na základě teoretického konstruktů. Dotazník nebyl standardizován, ani jeho podoba ověřována v pilotní fázi. Pilotní fáze by pomohla formulaci výroků, aby byly lépe srozumitelné. V rozhovoru s jedním manažerem se například ukázalo, že výrok zaměřující se na psychologické bezpečí byl pochopen spíše ve smyslu existence příležitostí k realizaci.

V dotazníku nebyla týmová spolupráce jasně definována jako kombinace spolupráce tváří v tvář a spolupráce na dálku. Není tedy jisté, do jaké míry si lektoři pod týmovou spoluprací představovali aktivity spolupráce na dálku, nebo do jaké míry tento aspekt ve svém hodnocení zohledňovali.

V dotazníku byla použita 7 bodová škála, která umožňuje zvolit střední (neutrální) volbu odpovědi. Je zde riziko míry centrální tendence, tedy že účastníci budou v odpovědích nadužívat tuto střední hodnotu. Výzkumníci se ale spíše kloní k lichému počtu možných odpovědí, aby výsledky nebyly zkresleny tím, že je účastník výzkumu tlačen k polarizaci své odpovědi (Rod, 2012).



Jak již bylo řečeno, limitem je, že dotazník nebyl standardizován. Vzhledem k použití dotazníku ovšem standardizace nebyla nutná. Pokud by ovšem byl dotazník standardizován, bylo by možné z odpovědí získat více informací a porovnávat například průměrné odpovědi a rozdíly mezi nimi. Takto byla data prezentována pouze ve formě relativních četností odpovědí a jejich přehledu. Vzhledem k nastavenému výzkumnému designu také nelze výsledky zobecnit.

Dalším limitem je, že analýza rozhovorů byla provedena pouze výzkumníkem, pro zvýšení objektivity výsledků by bylo vhodné, aby byly rozhovory analyzovány nejméně dvěma výzkumníky (triangulace výzkumníků) (Hendl, 2008, s. 147).

U případové studie se také doporučuje využití kombinace více metod – triangulace metod (Hendl, 2008). V tomto výzkumu byly kombinovány dvě metody, vhodné by bylo doplnění o další metody. Autoři konceptu týmové spolupráce navrhuji například tři různé způsoby měření týmové spolupráce (Dickinson & McIntyre, 1997).

### **Potenciál využití výsledků**

Z hlediska organizace budou výsledky tohoto výzkumu diskutovány s manažery, kteří se zúčastnili výzkumu. Po dohodě s manažery budou případně výsledky ve vhodné podobě prezentovány lektorům. Další využití je plně v kompetenci manažerů, ovšem výzkumník je připraven participovat na aktivitách spojených s prezentací a případných diskuzí nad výsledky s lektory.

Zajímavým doplněním by byla realizace rozhovorů s několika lektory ve stejné formě jako s manažery. Další možností by bylo poskytnutí dotazníku s otevřenými otázkami lektorům, který by kopíroval strukturu rozhovoru. Poté by následovala analýza a případné doplnění příležitostí ke zvýšení efektivity týmové spolupráce a psychologického bezpečí v týmu, které je hlavním výsledkem analýzy rozhovorů s manažery.

Nabízí se ovšem i jiné výzkumné možnosti. Tento výzkum využil pro operacionalizaci týmové spolupráce teoretický koncept. Další možností je například uspořádání skupinového setkání lektorů a manažerů, kde by v rámci brainstormingu na téma týmové spolupráce mohly vzniknout jinak definované kategorie. V rámci dalšího kroku by mohla být přiřazena

důležitost jednotlivým kategoriím a kategorie by sloužily jako podklady pro tvorbu behaviorálních škál, které by poté lektori a manažeri hodnotili.

Protože reálným důkazem o fungování týmových komponent je pouze experiment, možným dalším přístupem je realizace experimentu, či strukturovaného pozorování se záznamem do pozorovacího archu. V organizaci se například využívá v rámci výběru a školení nových lektorů pozorování chování lektorů v průběhu plnění týmových aktivit. Při pozorování spolupráce na dálku se stává design výzkumu náročnější. Zvláště v situaci, kdy pracovníci kombinují formy spolupráce a spolupracují jak na dálku, tak tváří v tvář.

Výsledkem předkládaného výzkumu by mohla být také formulace možných výzkumných hypotéz, které by bylo možné ověřit v kvantitativním typu výzkumu, a které by mohly přispět k lepšímu prozkoumání týmové spolupráce na dálku. Protože komunikace je zásadní komponentou týmové spolupráce a její význam při práci na dálku je také neméně důležitá, navrhovaná hypotéza se vztahuje právě k ní:

H: Úroveň týmové spolupráce na dálku souvisí s úrovní a kvalitou nastaveného systému komunikace v organizaci.

Možný výzkum ověřující tuto hypotézu by mohl sestávat ze standardizovaného nástroje na měření týmové spolupráce a nástroje, který by zjišťoval kvalitu systému komunikace v organizaci, kde pracovníci spolupracují na dálku.

## Závěr

Diplomová práce Psychologické aspekty práce na dálku se zabývá problematikou rozšiřujícího se trendu práce na dálku z pohledu psychologie a pracovníka na dálku. Diplomová práce představuje práci na dálku jako součást aktuálních společensko-ekonomických změn ve společnosti a přibližuje její historický vývoj.

Cílem práce bylo nabídnout komplexní pohled na fenomén práce na dálku se zaměřením na psychologické aspekty z pohledu pracovníka na dálku. Výzkumné studie a kusé informace prezentované médií nabízejí značně roztržitý obraz práce na dálku. Cílem tedy také bylo přinést čtenáři aktuální dostupné relevantní zdroje a vyslovení dílčích závěrů ke zkoumaným aspektům. Cílem empirické části bylo zmapování a hlubší pochopení faktorů ovlivňující týmovou spolupráci a psychologické bezpečí v týmu u konkrétní skupiny pracovníků na dálku.

Zdá se, že v budoucnu se budou objevovat různé formy práce, ve kterých se bude práce na dálku v různé míře uplatňovat. Hlavní otázkou odborníků, pracovníků a organizací by nemělo být, zda je práce na dálku prospěšná, nebo ne, ale spíše co a jakým způsobem pomáhá maximalizovat přínosy práce na dálku a co naopak zesiluje možné negativní dopady práce na dálku. V následující části bude představen souhrn faktorů, které vycházejí z poznatků uvedených v této diplomové práci a pozitivně ovlivňují práci na dálku.

Jako zásadní se ukazuje role organizace, která by měla nastavovat prostředí, které podporuje práci na dálku (resp. podporuje různé formy práce). Takové prostředí se vyznačuje tím, že práce na dálku není prezentována jako odměna, ale jako jedna z možných forem práce, která je přístupná pro všechny pracovníky, u kterých to dovoluje obsah práce. U mnoha typů práce daný stav nedovoluje práci na dálku, organizace podporující práci na dálku ovšem hledají možnosti, jak práci modifikovat tak, aby nebyla závislá na místě. Podporující organizace zajišťují všem pracovníkům stejný přístup k informacím, které jsou důležité pro jejich práci, bez ohledu na to, zda pracují vzdáleně, či ne. Podobně je to i s přístupem ke vzdělávání a kariéernímu růstu. Organizace a manažeři hodnotí pracovníky podle výsledků práce, které jsou měřeny ve vztahu k předem jasně nadefinovaným cílům. Množství času strávené v kanceláři není ukazatelem výkonu pracovníků. Práci na dálku pomáhá jasné, srozumitelné prostředí organizace – jasně komunikované cíle organizace, normy a role pomáhají pracovníkům

v orientaci a identifikaci žádoucího chování, které v případě práce na dálku nemohou pracovníci získat přímým pozorováním ostatních členů organizace. V orientační fázi nových pracovníků se doporučuje věnovat cílům zvýšená pozornost. Aby proběhla aklimatizace na novou kulturu organizace co nejefektivněji, pracovníci v orientační fázi pracují více v místě zaměstnavatele. Při tomto výkonu práce nejen lépe poznají kulturu organizace, ale také si mohou se svým manažerem a týmem nastavovat vyhovující způsob (spolu)práce. Osobní kontakt je v některých případech nenahraditelný – proto pravidelná setkání (např. jednou za měsíc) se ukazují jako prospěšná v prevenci sociální izolace a zvyšují kohezi týmu.

Organizace také musí zajistit, aby pracovníci měli k dispozici nástroje a prostředí, které vyhovuje práci na dálku. Podobně jako organizace řeší ergonomické požadavky při budování a zařizování kanceláří, musí věnovat podobnou péči tvorbě a udržování online prostředí. Takové online prostředí by mělo poskytovat přehledné informace, které pracovník potřebuje, ale i informace a přehled o aktivitách ostatních a celkovém směřování celé organizace. Hodí se například vizualizace cílů, jednotlivých kroků k jejich dosažení a informace o aktuální míře rozpracovanosti jednotlivých úkolů. Toto přispívá nejen k lepšímu přehledu manažerů a samotných pracovníků, ale měření a hodnocení výkonu pracovníka. V takové platformě by ideálně měl být stejně čilý „ruch“ jako v kanceláři. Ovšem s tou výhodou, že pracovník si může jedním kliknutím vytvořit v případě potřeby nerušené pracovní prostředí, což v klasické kanceláři není tak jednoduché. Takové prostředí by mělo poskytovat příležitosti i k neformální komunikaci, například prostřednictvím diskuzních vláken (chat). Velká příležitost je ve výzkumu vlivu takových online platforem na lidskou psychiku, identifikaci prvků, které mají pozitivní vliv a které naopak negativní.

Výše uvedené spojuje snaha o vytvoření takového prostředí, které se snaží o co největší podporu autonomní motivace pracovníků. S tím souvisí i podpora pracovníků, aby více poznali sami sebe. Toto sebepoznání by mělo vést k identifikaci nejhodnější formy práce vzhledem k vlastnímu nastavení a charakteru práce. Pracovník by měl sám vědět nejlépe, kdy a kde se mu nejlépe pracuje a podle toho v rámci možností přizpůsobovat své pracovní uspořádání.

Příležitostí pro další výzkum je mnoho. Asi nejčastějším argumentem, proč některé organizace omezují možnost práce na dálku, je podle jejich slov snížení kvality týmové práce, identifikace s organizací a koheze týmu. I když ve studiích prezentovaných v této diplomové

práci není jasný důkaz, který by potvrzoval tyto výstupy, je toto příležitost k dalšímu výzkumu, který by tato tvrzení potvrdil, či vyvrátil.

Dle mého názoru je důležité nepřemýšlet o práci na dálku jen v intencích výměny kanceláře za domov, případně jiné místo. Považovala bych za užitečné, aby manažeři a ostatní pracovníci na dálku absolvovali program, který by jim pomohl k nalezení pro ně vhodné formy práce. Výstupem takového programu by mohla být konkrétní dohoda s manažerem o podobě práce na dálku, která nejlépe vyhovuje pracovníkovi se zohledněním požadavků organizace. Manažeři by měli být školeni ve vedení pracovníků podle cílů (neboli řízení podle cílů – MBO) se zvláštním důrazem na společné nastavování cílů s pracovníkem.

## Seznam použité literatury

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet home: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Blatný, M. (2005). *Psychosociální souvislosti osobní pohody*. Brno: Masarykova univerzita.
- Bosma, H., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (1998). Job control, personal characteristics, and heart disease. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 402–409. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.402>
- Brandt, C., & Brandl, K. H. (2008). Von der telearbeit zur mobilen arbeit. *Computer und Arbeit*, 3, 15–20. Retrieved from [http://www.onforma.de/upload/m47e0f904c4082\\_verweis1.pdf](http://www.onforma.de/upload/m47e0f904c4082_verweis1.pdf)

- Brumm, F. (2016). Telework is work: Navigating the new normal. *Cornell HR Review*. 11–15. Retrieved from Cornell University, ILR School, website: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/chrr/89>
- Buchtová, B. (2013). Práce jako společenskovoědní problém. *Psychologie pro praxi*, 48(3–4), 25–33.
- Caldwell, J. (2009). *Working outside the box: A study of the growing momentum in telework*. Retrieved from IBM, Institute for Electronic Government website: [http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working\\_outside\\_the\\_box.pdf](http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working_outside_the_box.pdf)
- Clark, L. A., Karau, S. J., & Michalisin, M. D. (2012). Telecommuting attitudes and the 'Big Five' personality dimensions. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(3), 31–46. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Červenka, J. (2016). *Generation What: Závěrečná zpráva z výsledků ankety a reprezentativního šetření*. Retrieved from <http://www.ceskatelevize.cz/program/porady/11467315381/download/zaverecnazprava.pdf>
- ČSÚ. (2014). *Šetření o využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru*. Retrieved May 1, 2017, from [https://www.czso.cz/documents/10180/20561125/062005-14\\_a05.pdf/aa0abe67-08a1-4485-b9af-7cae3409c7ee?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20561125/062005-14_a05.pdf/aa0abe67-08a1-4485-b9af-7cae3409c7ee?version=1.0)
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 30, 1151–1185. <https://doi.org/1151-1185.10.1111/1467-6486.00276>
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), 51–65. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains. *Canadian Psychology*, 48, 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>

- Dickinson, T. L., McIntyre, R. M. (1997). A Conceptual Framework for Team Measurement. In Brannick, M. T., Salas, E., & Prince, C. W. *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications* (19-43). Mahwah: Psychology Press.
- Dombrovský, E., Lepier, F., & Chour, K. (2015). *Jobsindex: Bez práce nejsou koláče*. Retrieved April 20, 2017, from <http://www.jobsindex.cz/files/JOBSINDEX%20PRESSKIT%20Q3%202015.pdf>
- Dušková, L. (2007). *Vliv změn globálních podmínek na organizaci pracovní doby*. Retrieved May 1, 2016, from <http://kvalitazivota.vubp.cz/clanky.php>
- Dweck, C. S. (2015). *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellison, N., B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17, 338–356. <https://doi.org/10.1177/089443939901700308>
- Eurofound, and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/372726>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/7807118>
- Eurostat. (2015). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Retrieved June 12, 2017, from <http://data.europa.eu/euodp/data/dataset/orJJzGDF3cnXimvsoKDFXw>
- ETUC, UNICE-UEAPME, & CEEP. (2002, July 16). *The European Framework Agreement on Telework*. Retrieved from UEAPME website: [http://www.ueapme.com/docs/joint\\_position/Telework%20agreement.pdf](http://www.ueapme.com/docs/joint_position/Telework%20agreement.pdf)
- Fried, J., & Hanson, D. H. (2014). *Práce na dálku. Zn.: Kancelář zbytečná*. Příbram: Jan Melvil Publishing.
- Gainey, T. W., & Clenney, B. F. (2006). Flexitime and telecommuting: Examining individual perceptions. *Southern Business Review*, 32, 13–21. Retrieved from <http://www.proquest.com/>



- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gallup. (2017). *State of the American Workplace*. Retrieved from <http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx>
- Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal Of Workplace Rights*, 16, 273–297. <https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b>
- Goel, V. (2016, July 25). Verizon announces \$4.8 billion deal for Yahoo's internet business. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com>
- Goodrich, J (1990). Telecommuting in America. *Business Horizons*, 33(4), 31–37. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90053-E](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90053-E)
- Goudreau, J. (2013, February 25). Back to the stone age? New Yahoo CEO Marissa Mayer bans working from home. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com>
- Gröpel, P. (2006). Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom. *Československá Psychologie*, 50, 71–83.
- Gröpel, P., & Dovičovičová, K. (2012). Pracovná flexibilita ako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí: Je flexibilita vhodná naozaj pre každého? *Československá Psychologie*, 56, 56–63.
- Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17, 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.008>
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20, 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x>
- Haines, V. Y., St-Onge, S., & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes. *Journal of End User Computing*, 14(3), 32–50. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2002070103>
- Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58–64. Retrieved from <https://hbr.org/1999/01/the-human-moment-at-work>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. Retrieved from <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, 30, 604–612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). I'm home for the kids: Contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15, 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). 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*, 63, 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49–54. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Hoskovcová, S. (2006). *Psychická odolnost předškolního dítěte*. Praha: Grada.

- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41–52. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Hřebíčková, M., Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2004). *NEO osobnostní inventář: (podle NEO-PI-R P. T. Costy a R. R. McCraee)*. Praha: Testcentrum.
- Hůrka, P. (2009). *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání*. Praha: Auditorium.
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25, 196–209. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>
- Jáč, R. (2017, January 9). ČR – průměrná nezaměstnanost v r. 2016 nejnižší od r. 2008. Retrieved April 29, 2017, from <http://www.kurzy.cz/zpravy/414747-cr-prumerna-nezamestnanost-v-r-2016-nejnizsi-od-r-2008/>
- Janoušek, J. (2000). Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. *Československá psychologie*, 36, 385–397.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits: self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kessler, S. (2017, March 21). IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office. *Quartz*. Retrieved May 1, 2017, from <https://qz.com>
- Krasovský, D. (2017, March 24). *Home office dle novely zákoníku práce*. Retrieved May 6, 2017, from <http://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/home-office-dle-novely-zakoniku-prace>
- Křivohlavý, J. (2001). *Psychologie zdraví*. (Vyd. 1.) Praha: Portál.
- Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví*. (Vyd. 3.) Praha: Portál.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Kyselová, K. (2016, August 24). *Dlouhý: Novela zákoniku práce je v předloženém znění zbytečná, neřeší problémy českého trhu práce*. Retrieved May 6, 2017, from <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2016/dlouhy-novela-zakoniku-prace-je-v-predlozenem-zneni-zbytecna-neresi-problemy-ceskeho-trhu-prace.aspx>
- Lister, K., & Harnish, T. (2011). *The state of telework in the U.S.: How individuals, business, and government benefit*. Retrieved from Telework Research Network website: <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Telework-Trends-US.pdf>
- Luse, A., McElroy, J. C., Townsend, A. M., & DeMarie, S. (2013). Personality and cognitive style as predictors of preference for working in virtual teams. *Computers. Human Behavior*, *29*, 1825–1832. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.007>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*, 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Madsen, S. R. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Culture & Religion Review Journal*, *2011*(1), 148–158. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work & Employment*, *18*, 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Martoch, M. (2012). *Práce na dálku: Jak chytré zvýšit konkurenceschopnost organizace*. Retrieved from <http://www.pracenadalku.cz/ebook>
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research notes: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*, 626–637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- Mears, J. (2007). 'Father of telecommuting' speaks out. *Network World*, *24*(21), 27. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work & Employment*, *31*, 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

- *Metodika zavádění práce na dálku do fungování organizací.* (2014). Retrieved May 6, 2017, from <http://pracujtenadalku.hodonin.eu/soubory/zamestnavatele/metodika-zavadeni-prace-na-dalku-do-fungovani-organizaci.pdf>
- Meyers, N., & Hearn, G. (2007). Communication issues and communicative self-efficacy for sustainable telework: An empirical study [Conference Papers]. *International Communication Association*, 1–31. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- O’Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36, 461–478. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031807>
- O’Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work & Employment*, 24, 144–162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Parent-Thirion, A., Vermeulen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjänäinen, M., Biletta, I., & Cabrita, J. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1182.html>
- Paridon, H., & Hupke, M. (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe’s Journal Of Psychology*, 5(1) 1–20. <https://doi.org/10.5964/ejop.v5i1.282>
- Peacock, L. (2013, March 11). Vodafone fights back against Yahoo! home-working ban. *The Telegraph*. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk>
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2014). *An introduction to contemporary work psychology*. Hoboken: Wiley Blackwell.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Popma, J. (2013, December 9). *The janus face of the “new ways of work” : Rise, risks and regulation of nomadic work.* *ETUI Working Paper 2013.07*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2376713>

- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Blake\\_Ives/publication/220627357\\_Virtual\\_Teams\\_A\\_Review\\_of\\_Current\\_Literature\\_and\\_Directions\\_for\\_Future\\_Research/links/02bfe511146d14c9ce000000/Virtual-Teams-A-Review-of-Current-Literature-and-Directions-for-Future-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ives/publication/220627357_Virtual_Teams_A_Review_of_Current_Literature_and_Directions_for_Future_Research/links/02bfe511146d14c9ce000000/Virtual-Teams-A-Review-of-Current-Literature-and-Directions-for-Future-Research.pdf)
- Raiborn, C., & Butler, J. B. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *Journal Of Corporate Accounting & Finance*, 20(5), 31–39. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20511>
- Reinsch Jr., N. L. (1999). Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers. *Journal of Business Communication*, 36, 247–260. <https://doi.org/10.1177/002194369903600302>
- Rod, A. (2012). Likertovo škálování. *E-LOGOS: Electronic Journal for Philosophy*. Retrieved from <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/rod12.pdf>
- Seemmanová, J., & Stradějová, J. (2014). *Směrnice pro práci na dálku a práci z domova*. Retrieved May 13, 2017, from <https://www.pracenadalku.cz/blog/smernice-pro-praci-na-dalku>
- Schwab, K. (2016, January 14). The fourth industrial revolution: what it means, how to respond. *The World Economic Forum*,, from <https://www.weforum.org>
- Silver, H. (1993). Homework and Domestic Work. *Sociological Forum*, 8, 181–204. <https://doi.org/10.1007/BF01115489>
- Sládek, P. (2006). *Práce na dálku jako alternativa pro regionální rozvoj*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal.
- SPIR. (2017, February 16). *SPIR: Práce z domova v navrhované novele zákoníku práce je nevýhodná pro zaměstnance i zaměstnavatele*. Retrieved May 6, 2017, from <http://www.spir.cz/spir-prace-z-domova-v-navrhovane-novele-zakoniku-prace-je-nevyhodna-pro-zamestnance-i>
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination. *Psychological Bulletin*, 133, 65-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>

- Sullivan, C. B., & Durand, P. R. (1994). Management, technology and communication Issues in implementing a state telecommuting program. *Florida Communication Journal*, 22(2), 52–65. Retrieved from <https://www.ebsco.com/>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8, 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Sullivan, C. (2003). What's in a Name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18, 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Šindelářová, K. (2016, October 26). *Home office ve světle koncepční novely zákoníku práce*. Retrieved May 6, 2017, from <https://www.epravo.cz/top/clanky/home-office-ve-svetle-koncepcni-novely-zakoniku-prace-103519.html>
- *Tabulka generací* (n.d.) Retrieved April 29, 2017, from Forbes website: <http://generace.forbes.cz/tabulka>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 100–118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. London: Collins.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Hendricson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*. 12(3), 17–29. <https://doi.org/10.5465/AME.1998.1109047>
- Vega, G. (2003). *Managing teleworkers and telecommuting strategies*. Westport: Praeger Publishers.
- Vlach, R. (2009). *Coworking: nový způsob práce přichází do Česka* [Press release]. Retrieved from <http://navolnenoze.cz/o-nas/tiskova-zprava-coworking-prichazi-do-ceska/>
- Vlach, R. (2017, April 27). *Coworkingy v Česku*. Retrieved May 12, 2017, from Na volné noze: portál nezávislých profesionálů website: <http://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>



- Warr, P. (2007). *Work, hapinness and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wehmeier, S., & Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learner's dictionary of current english (6th edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Westfall, R. D. (2004). Telecommuting and telework. *The Internet Encyklopedia*. 436–447. New Jersey: Jonh Wiley & Sons.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213–229. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9)
- Williams, J. (2010). *Screw work, let's play: how to do what you love and get paid for it.*, Harlow: Pearson Business.
- Wiseman, R. (2011). *59 vteřin: malým zamyšlením k velkým změnám*. Olomouc: ANAG.
- World at Work. (2009). *Telework Trendlines 2009*. Retrieved April 29, 2017, from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=31115>
- World at Work. (2011). *Telework 2011: A world at work special report*. Retrieved May 1, 2017 from <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034>
- World Economic Forum. (2015). *New Vision for Education: Unlocking the Potencial of Technology*. Retrieved July 9, 2017, from [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf)
- *Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*. (2006). Retrieved from [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_133](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_133)



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník pro lektory

Příloha č. 2 – Dotazník pro manažery

Příloha č. 3 – Informovaný souhlas ke kvalitativní výzkumné části

Příloha č. 4 – Přepis rozhovorů (neveřejná příloha)

## **Příloha č. 1 – Dotazník pro lektory**

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož tématem je Týmová spolupráce v organizaci XY. Data budou využita v rámci mé diplomové práce na katedře Psychologie.

Cílem je mapování vnímání týmové spolupráce v organizaci XY z pohledu lektorů a vedoucích týmu lektorů. Data budou anonymizována, aby nebylo možné daných znaků zpětně identifikovat odpovídající osobu. Souhrnné výsledky budou k dispozici pro všechny, kdo se zúčastní a vyjádří zájem :)

Dotazník obsahuje 8 výroků, které hodnotíte sami za sebe na 7 bodové škále.

Pokračováním vyjadřujete souhlas s účastí na výzkumu, s tím, že jste byl/a jsem informován/a o účelu a cílech výzkumného šetření a s tím, že Vaše účast je dobrovolná.

Děkuji Vám!                      Pavla Táborská

### **Pohlaví**

- Žena
- Muž

### **Věk**

- .....

### **Pracovní pozice v organizaci XY**

- Lektor VPP
- Lektor SPP
- Lektor adaptačních kurzů
- Lektor LPP
- Jiné: .....

### **Jak dlouho působíte v organizaci XY?**

- .....

## Týmová spolupráce v organizaci XY.

Na otázky odpovídejte prosím z pozice lektora organizace XY. Týmem se pro tyto účely rozumí tým lektorů, se kterými se setkáváte v terénu a na společných akcích (supervize, intervize, vzdělávání, neformální setkávání).

Vedoucími se rozumí metodici a koordinátoři jednotlivých projektů (VPP, SPP, adaptační kurzy, LPP).

Všechny důležité informace v týmu efektivně sdílíme. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Všichni v týmu míříme ke stejnému cíli. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Vedoucí týmu nám poskytují adekvátní podporu k tomu, abychom dosahovali společných cílů. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

V týmu máme přehled o profesních kompetencích a výkonu všech členů týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby je přirozená součástí naší práce v týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Celková koordinace, na které se podílí každý člen týmu, funguje bez problémů. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Každý z týmu je připraven v případě potřeby pomoci jinému členovi týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

V týmu vládne atmosféra, která každému dovoluje vyjadřovat volně své myšlenky. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

## **Příloha č. 2 – Dotazník pro manažery**

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož tématem je Týmová spolupráce v organizaci XY. Data budou využita v rámci mé diplomové práce na katedře Psychologie.

Cílem je mapování vnímání týmové spolupráce v organizaci XY z pohledu lektorů a vedoucích týmu lektorů. Data budou anonymizována, aby nebylo možné daných znaků zpětně identifikovat odpovídající osobu. Souhrnné výsledky budou k dispozici pro všechny, kdo se zúčastní a vyjádří zájem :)

Dotazník obsahuje 8 výroků, které hodnotíte sami za sebe na 7 bodové škále.

Pokračováním vyjadřujete souhlas s účastí na výzkumu, s tím, že jste byl/a jsem informován/a o účelu a cílech výzkumného šetření a s tím, že Vaše účast je dobrovolná.

Děkuji Vám!                      Pavla Táborská

**Jméno**                      .....

**Pohlaví**

- Žena
- Muž

**Věk**

- .....

**Pracovní pozice v organizaci XY**

- Vedu lektory VPP
- Vedu lektory SPP
- Vedu lektory adaptačních kurzů
- Vedu lektory LPP
- Jiné: .....

**Jak dlouho působíte v organizaci XY?**

- .....

## Týmová spolupráce v organizaci XY.

Na otázky odpovídejte prosím z pozice vedoucího týmu lektorů organizace XY.

Týmem se pro tyto účely rozumí tým lektorů, se kterými se setkáváte v terénu a na společných akcích (supervize, intervize, vzdělávání, neformální setkávání).

Vedoucími se rozumí metodici a koordinátoři jednotlivých projektů (VPP, SPP, adaptační kurzy, LPP).

Všechny důležité informace v týmu efektivně sdílíme. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Všichni v týmu míříme ke stejnému cíli. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Vedoucí týmu nám poskytují adekvátní podporu k tomu, abychom dosahovali společných cílů. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

V týmu máme přehled o profesních kompetencích a výkonu všech členů týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Poskytování, přijímání a vyhledávání zpětné vazby je přirozená součástí naší práce v týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Celková koordinace, na které se podílí každý člen týmu, funguje bez problémů. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

Každý z týmu je připraven v případě potřeby pomoci jinému členovi týmu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

V týmu vládne atmosféra, která každému dovoluje vyjadřovat volně své myšlenky. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

## **Příloha č. 3 – Informovaný souhlas ke kvalitativní výzkumné části**

### **INFORMOVANÝ SOUHLAS**

Výzkumník: Pavla Táborská

Název práce: Týmová spolupráce lektorského týmu z pohledu manažerů

Cílem kvantitativní části výzkumu je mapování vnímání týmové spolupráce v organizaci XY z pohledu lektorů a vedoucích týmu lektorů.

Cílem kvalitativního výzkumného šetření bude zhodnocení silných a slabých stránek jednotlivých komponent týmové práce vedoucími týmu.

Souhlasím s účastí v uváděném výzkumném šetření. Byl/a jsem informován/a o účelu a cílech výzkumného šetření. Má účast ve výzkumném šetření je dobrovolná a byl/a jsem seznámen/a s možnostmi kdykoliv od výzkumu odstoupit.

Souhlasím s pořízením audio nahrávky z průběhu rozhovoru. Všechny sdělené informace budou uvedeny jako důvěrné. Pro zachování anonymity nebude použito jméno ani žádné další identifikující údaje. Pořízený audio záznam bude použit pouze pro účely tohoto výzkumného šetření v rámci diplomové práce výzkumníka a uchováván pouze po nezbytně nutnou dobu během zpracování dat.