



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

---

# PRÁCE Z DOMOVA

## ZKUŠENOSTI ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ V SOUVISLOSTI S NÁRŮSTEM VYUŽÍVÁNÍ PRÁCE Z DOMOVA BĚHEM PANDEMIE KORONAVIRU

### **Identifikace dokumentu:**

Vyhodnocení dotazníkového šetření

### **Vypracovalo:**

Oddělení evaluací (802), Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce, MPSV ČR

### **Kontaktní osoby:**

Mgr. Tamara Zykanová, Mgr. Václav Voslář, Mgr. Eva Veselková  
tamara.zykanova@mpsv.cz, vaclav.voslar@mpsv.cz, eva.veselkova@mpsv.cz

Červenec 2020

# Obsah

<b>1</b>	<b>MANAŽERSKÉ SHRUTÍ</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CÍL, PRŮBĚH A METODOLOGIE ŠETŘENÍ</b> .....	<b>4</b>
2.1	Základní koncepce dotazníku .....	4
2.2	Skupiny oslovené k účasti v šetření .....	4
2.3	Struktura respondentů .....	5
2.4	Výzkumné otázky .....	6
2.5	Metodologie vyhodnocování .....	7
<b>3</b>	<b>VÝSLEDKY ŠETŘENÍ</b> .....	<b>8</b>
3.1	Objem práce, kterou hypoteticky lze vykonávat z domova .....	8
3.2	Skutečná míra využívání práce z domova před pandemií .....	10
3.3	Využívání práce z domova v souvislosti s pandemií .....	17
3.4	Hodnocení fungování práce z domova .....	19
3.5	Technické a materiální podmínky pro práci z domova .....	25
3.6	Perspektiva práce z domova .....	29
<b>4</b>	<b>ZÁVĚRY</b> .....	<b>32</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>35</b>

# 1 Manažerské shrnutí

Dotazníkové šetření „Práce z domova“ bylo zpracováno interně Oddělením evaluací MPSV ve spolupráci se zástupci projektu DigiKatalog, kteří jsou jedněmi z hlavních uživatelů předkládaného výstupu. Cílem šetření bylo získat informace o základních aspektech fenoménu práce z domova, identifikovat jeho výhody i limity a zmapovat v tomto ohledu postoje a zkušenosti řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků.

Šetření bylo realizováno v době po vypuknutí pandemie koronaviru, nicméně jeho hlavní část se opírá o situaci zaměstnanců před tímto stavem, tedy za „standardních“ podmínek. Mezi necelými šesti tisíci respondenty šetření byli zástupci soukromého i veřejného sektoru a tento širší záběr umožnil porovnávat výsledky napříč různými typy zaměstnavatelů. Ambicí průzkumu sice vzhledem ke způsobu výběru respondentů nebyla zobecnitelnost na všechny zaměstnance v ČR, výsledky za oslovený okruh respondentů ale je do značné míry možné považovat za vypovídající.

V oblastech umožnění i reálného využití práce z domova se především ukázaly zásadní rozdíly u různých typů zaměstnavatelů. V soukromých firmách i neziskových organizacích jsou v porovnání s veřejnou správou (ministerstva, obce) řádově vyšší objemy práce reálně vykonávané z domova stejně jako podíly zaměstnanců, jimž je tzv. Home Office (HO) umožňován – více než polovině zaměstnanců v soukromém sektoru a méně než čtvrtině ve veřejném (přičemž v obcích je podíl ještě výrazně nižší, než na ministerstvech). Také podmínky pro zajištění a vyřízení práce z domova jsou v soukromých společnostech jednodušší a flexibilnější. Rozdíly v umožňování HO pak lze sledovat také u různých sociodemografických skupin. O něco častěji pracují z domova muži než ženy, dále také například osoby, které sdílejí domácnost s malým dítětem. Z hlediska reálného využívání převažoval před nástupem pandemie malý objem práce z domova (obvykle do třetiny úvazku), přitom v ideálním případě by si zaměstnanci přáli větší objem (většinou až polovinu úvazku).

Situace se samozřejmě po všech stránkách výrazně změnila v souvislosti s pandemií, během níž pracovaly z domova zhruba čtyři pětiny zaměstnanců v dotazovaných organizacích a v řádově větším objemu. Zaměstnavatelé mezi respondenty museli za tímto účelem urychleně vyřídit potřebnou administrativu, nastavit pravidla a posílit technické vybavení. Někteří zaměstnavatelé byli nuceni dočasně omezit pokrývanou agendu.

To, jestli měli respondenti zkušenosti s HO již před pandemií nebo až po jejím nástupu, pak v různých aspektech ovlivňovalo jejich pohled na hodnocení práce z domova. Příkladem může být spokojenost s organizováním práce v čase a se soustředěností při HO. Ty byly hodnoceny hůře zaměstnanci, kteří neměli s HO před pandemií zkušenosti. Také vedoucí pracovníci, kteří měli zkušenost pouze z období pandemie, hodnotili výkonnost zaměstnanců pracujících z domova o něco hůře. I přes tyto drobnější rozdíly je možné z tohoto šetření uvést souhrnné výsledky platné pro práci z domova jako celek bez ohledu na „výjimečný“ nebo „standardní“ stav.

S celkovým fungováním práce z domova v organizaci i s komunikací se zaměstnanci na HO je spokojeno celkem přes 90 % vedoucích pracovníků. Výkonnost zaměstnanců na pracovišti a z domova považuje nejvíce vedoucích za srovnatelnou, případně natolik individuální, že ji nelze souhrnně za všechny podřízené zhodnotit. Přímý názor, že jsou zaměstnanci na HO méně výkonní, zastává 15 % vedoucích, dalších 10 % naopak tvrdí, že jsou výkonní více. Práce z domova je pak zhruba polovinou vedoucích považována za benefit, přirozenou věc a prostředek sladování pracovního rodinného života a čtvrtina vedoucích věří, že HO může celkově zefektivnit práci zaměstnanců. Organizační komplikace s prací z domova spojuje pouze každý pátý vedoucí.

Necelé dvě třetiny vedoucích dále očekávají rozšíření využívání práce z domova do budoucna a zároveň většina z nich tomuto rozšíření vyjadřuje podporu.

Z pohledu zaměstnanců je organizace práce v čase, soustředění a výkonnost při práci z domova spíše nebo výrazně lepší než při práci v kanceláři, a to pro více než polovinu dotázaných. O něco hůř byla hodnocena motivace k práci, relativně nejhůř pak efektivita spolupráce s kolegy, kterou při práci z domova více než třetina respondentů označila jako horší. Nejčastěji zmiňovanými výhodami HO (pro 70 % dotázaných) byly úspora času na dojíždění, možnost pracovat i při zdravotní indispozici, možnost pracovat z jakéhokoliv místa, flexibilní režim, možnost zajistit péči o členy rodiny a lepší organizace času. Naopak mezi nevýhodami byly nejčastěji (čtvrtinou respondentů) uvedeny nedostatek sociálního kontaktu a nižší flexibilita při řešení pracovních otázek. Každý šestý zaměstnanec pak uvedl, že už během HO řešil technické problémy, nejčastěji nestabilitu internetového připojení, problémy se vzdáleným přístupem nebo nedostatky technického vybavení a podpory.

## 2 Cíl, průběh a metodologie šetření

Dotazníkové šetření „Práce z domova“ bylo zpracováno interně Oddělením evaluací MPSV ve spolupráci se zástupci projektu DigiKatalog<sup>1</sup>, kteří jsou jedněmi z hlavních uživatelů předkládaného výstupu. Cílem šetření bylo získat informace o základních aspektech fenoménu práce z domova, zejména zmapování postojů, zkušeností, výhod a limitů práce z domova, a to nejen z pohledu samotných zaměstnanců, ale také vedoucích pracovníků, kteří práci zadávají. Šetření se částečně opíralo o zkušenosti z nedávno vzniklé epidemiologické situace. Zjištění mají posloužit jako podklad pro vytváření koncepce využívání tohoto nástroje, jako zdroj informací pro návrhy úprav zákoníku práce, k doplnění Metodiky pro práci z domova zpracovávané projektem DigiKatalog a v neposlední řadě k informování široké i odborné veřejnosti. Dotazník byl distribuován a vyplňován elektronicky prostřednictvím on-line rozhraní. Vyplňován byl anonymně. Sběr dat probíhal od 11. do 26. 5. 2020.

### 2.1 Základní koncepce dotazníku

Bezprecedentní situace způsobená pandemií koronaviru (dále jen pandemie) vedla, zejména ve státní správě, k prudkému nárůstu počtu zaměstnanců i vedoucích pracovníků, kteří nově získali zkušenosti s prací z domova (dále také HO – Home Office). Realizátor průzkumu chtěl využít tyto nové zkušenosti. Zároveň si je ale vědom toho, že jsou do značné míry specifické a mohou se od zkušenosti práce z domova „za normálního stavu“ v některých aspektech lišit. Proto byl průzkum navrhnout tak, aby při vyhodnocování umožňoval oddělit odpovědi respondentů, kteří pracovali z domova i dříve, v běžném režimu, od odpovědí těch, kteří měli zkušenost s prací z domova pouze z doby mimořádných opatření. Jedním z hlavních trasovacích prvků dotazníku proto byla otázka na to, zda měli zaměstnanci možnost práce z domova i dříve, před vypuknutím pandemie. Zaměstnanci, kteří měli i předchozí zkušenost s prací z domova, pak své odpovědi vztahovali ke zkušenostem z „běžného režimu“. Zaměstnanci, kteří měli zkušenost s prací z domova pouze z doby pandemie, své odpovědi vztahovali k této zkušenosti.

Základní koncepce šetření spočívala v rozdělení na dvě části: část otázek určenou pro zaměstnance, v níž se respondenti vyjadřovali ke svým osobním zkušenostem s prací z domova, a druhou část otázek určenou vedoucím pracovníkům, resp. vedoucím celé organizace, v níž se respondenti vyjadřovali více z pohledu zaměstnavatele. Respondenti byli do příslušných částí dotazníku navedeni prostřednictvím úvodních otázek na počet podřízených, velikost organizace a jejich postavení v ní. Dotazník pro vedoucí pracovníky pak vyplňovali všichni respondenti, kteří měli alespoň 6 podřízených pracovníků (u organizací s 10 a méně zaměstnanci všichni, kteří měli alespoň jednoho podřízeného), nebo byli součástí užšího vedení organizace.

V části dotazníku určené pro vedoucí pracovníky si mohli respondenti (kromě malých organizací) vybrat, zda budou na otázky odpovídat za celou organizaci nebo pouze za útvar/tým, v jehož čele stojí. Cílem tohoto rozdělení bylo, aby se respondent vyjadřoval, pokud možno, vždy k zaměstnancům, se kterými přímo na denní bázi pracuje, a může tedy posoudit jejich efektivitu při práci z domova. Po vyplnění části pro vedoucí pracovníky dostali respondenti možnost vyplnit ze svého pohledu ještě i část určenou pro zaměstnance.

### 2.2 Skupiny oslovené k účasti v šetření

Realizátor průzkumu se snažil získat k účasti na šetření respondenty napříč veřejným, soukromým a neziskovým sektorem. Vzhledem k tomu, že nebylo technicky možné realizovat šetření, které by bylo reprezentativní pro všechny typy zaměstnanců, resp. zaměstnavatelů, snažil se realizátor o zachování přesně definovaného okruhu organizací, které budou osloveny, tak aby bylo možné výsledky šetření interpretovat vzhledem ke konkrétnímu segmentu zaměstnanců/organizací. Výsledky však není možné interpretovat ve vztahu k celému sektoru (např. NNO). V předkládané analýze dat již nebude pro zachování přehlednosti textu tato podmínka opakována.

Pro šetření byly osloveny následující subjekty:

#### **Organizační složky státu (dále též OSS)**

Ministerstvo práce a sociálních věcí – plošně

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – plošně

<sup>1</sup> Projekt „Rozvoj systému dalšího vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí“ <https://digikatalog.cz/>

## Územně samosprávné celky (dále též ÚSC, nebo územní samospráva)

Příjemci projektů ve výzvách na podporu ÚSC (obce, sdružení obcí, kraje) – cca 150 příjemců

## Soukromý komerční sektor (dále Soukromé společnosti)

Příjemci ve výzvě č. 97 na adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů – přibližně 1 000 subjektů

## Soukromý neziskový sektor (dále NNO)

Příjemci projektů ve výzvě č. 31 na profesionalizaci NNO – 72 subjektů

Oslovena byla vždy celá organizace s žádostí o rozeslání dotazníku všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda práci z domova využívají nebo zda je pro ně vůbec relevantní. Vzhledem k tomu, že oslovení probíhalo skrze další prostředníky, neznáme přesné počty oslovených respondentů, a není tedy možné přesně stanovit míru návratnosti odpovědí. Zároveň tím, že byl dotazník otevřený, je možné, že byly v menší míře reálně osloveny i subjekty, které na seznamu nejsou uvedeny. Z toho důvodu je v prezentovaných výsledcích šetření také malá skupina „Ostatní“ zahrnující respondenty, kteří se nezařadili k žádnému z výše uvedených typů respondentů. Při interpretaci výsledků je tedy potřeba pamatovat na to, že výběr organizací i zaměstnanců v jednotlivých segmentech byl nenáhodný.

### 2.3 Struktura respondentů

Celkem bylo získáno 5 779 odpovědí. Z toho 4 833 respondentů odpovídalo pouze na část dotazníku určenou zaměstnancům. Na část pouze pro vedoucí pracovníky odpovídalo 522 respondentů a 424 respondentů pak vyplnilo oba dva dotazníky. Ve zprávě dále pracujeme pouze s jednoduchým rozdělením na odpovědi z pohledu zaměstnanců a vedoucích pracovníků. S odpověďmi respondentů, kteří odpověděli na obě části, pracujeme v obou dvou sekcích.

Tabulka 1: Počet respondentů vyplňujících jednotlivé části dotazníku

Sekce dotazníku	Počet respondentů
Pouze zaměstnanecká	4 833
Vedoucí + zaměstnanecká	424
Pouze pro vedoucí	522
Celkem respondentů <sup>2</sup>	5 779
Celkem z pohledu zaměstnance	5 257
Celkem z pohledu vedoucích pracovníků	946

Vzhledem k charakteru šetření, kdy realizátor oslovoval pouze určité, přesně vymezené skupiny zaměstnavatelů, resp. zaměstnanců (dané buď příslušností k určitému subjektu v případě organizačních složek státu, nebo účastí v projektech OPZ v případě ostatních sektorů), nebyla ambice, aby vzorek respondentů sloužil jako reprezentativní vzorek zaměstnanců, resp. organizací v České republice. Vysoký počet respondentů však umožňuje údaje využít pro zmapování základních trendů fenoménu práce z domova v definovaných segmentech pracovního trhu.

Rozdělení vzorku zejména z hlediska velikosti organizace, počtu podřízených a pohlaví je ovlivněné nerovnoměrným počtem respondentů v dílčích sektorech, které jsou právě v uvedených charakteristikách velmi specifické (např. organizační složky státu jsou oproti ostatním sektorům charakteristické vysokým počtem zaměstnanců, nízkým podílem vedoucích pracovníků a vysokým podílem žen).

Výsledky šetření tedy není možné interpretovat souhrnně, ale je třeba je vždy interpretovat pro dílčí skupiny zaměstnanců, které můžeme považovat za reprezentanty daného segmentu (např. zaměstnanci územních samospráv). Z tohoto důvodu je naprostá většina otázek vyhodnocována v rámci jednotlivých sektorů, případně dalších určujících charakteristik.

<sup>2</sup> Odpovědi respondentů, kteří vyplnili zaměstnaneckou část i část pro vedoucí pracovníky, jsou při vyhodnocení jednotlivých otázek započítávány jak do počtu zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků. Proto součtem všech odpovědí z pohledu zaměstnanců (5 257) a odpovědí z pohledu vedoucích pracovníků (946) získáme vyšší číslo, než je celkový počet respondentů (5 779).

Tabulka 2: Respondenti podle typu organizace

TYP SUBJEKTU	ZAMĚŠTNANCI		VEDOUcí PRACOVNÍCI	
	Počet respondentů	Podíl na celku	Počet respondentů	Podíl na celku
Organizační složky státu	1 313	25 %	187	20 %
Územně samosprávné celky	2 830	54 %	490	52 %
Soukromé společnosti	472	9 %	128	14 %
Neziskové organizace	385	7 %	115	12 %
Ostatní	257	5 %	26	3 %
Celkem	5 257	100 %	946	100 %

Tabulka 3: Respondenti podle velikosti organizace

POČET ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE	ZAMĚŠTNANCI		VEDOUcí PRACOVNÍCI	
	Počet respondentů	Podíl na celku	Počet respondentů	Podíl na celku
10 a méně	136	3 %	62	7 %
11 až 50	521	10 %	155	16 %
51 až 250	2 093	40 %	361	38 %
Více než 250	2 507	48 %	368	39 %
Celkem	5 257	100 %	946	100 %

Tabulka 4: Respondenti podle pohlaví

POHLAVÍ	ZAMĚŠTNANCI		VEDOUcí PRACOVNÍCI	
	Počet respondentů	Podíl na celku	Počet respondentů	Podíl na celku
Muži	1 109	21 %	334	35 %
Ženy	4 148	79 %	612	65 %
Celkem	5 257	100 %	946	100 %

Vyššímu zastoupení respondentů za územně samosprávné celky a organizační složky státu oproti soukromému a neziskovému sektoru, odpovídá i složení vzorku z hlediska velikosti organizace a pohlaví. Jak vidíme v tabulce 3 a 4, ve vzorku jsou více zastoupeny větší organizace s více než 50 zaměstnanci oproti menším. Zároveň jsou ve vzorku výrazně více zastoupeny ženy než muži. Nepoměr mezi muži a ženami je přitom menší u odpovědí za vedoucí pracovníky.

## 2.4 Výzkumné otázky

### Základní výzkumné otázky:

1. Jak byla práce z domova v dotazovaných organizacích nastavena v období před vypuknutím pandemie koronaviru?
2. Jak se podmínky pro práci z domova změnily v souvislosti se zaváděním protiepidemických opatření?
3. Jak zaměstnanci a vedoucí pracovníci hodnotili fungování práce z domova? (S ohledem na rozdílnou situaci před pandemií a během ní.)
4. Jaké jsou nyní další perspektivy práce z domova?

## 2.5 Metodologie vyhodnocování

Šetření „Práce z domova“ se opírá výhradně o dotazníkové šetření, které proběhlo v květnu 2020. Ambicí šetření je souhrnně a strukturovaně předložit informace získané od respondentů o jejich zkušenostech a postojích souvisejících s prací z domova. Naopak ambicí šetření není řešit fenomén práce z domova v širším společenském kontextu.

V rámci vyhodnocení je kladen důraz na odlišení zkušeností a postojů zaměstnanců, kteří práci z domova přímo vykonávají, od zkušeností a postojů vedoucích pracovníků, kteří jsou za výstupy práce z domova zodpovědní. Dále je kladen důraz, aby tam, kde to dává smysl, byl brán ohled na specifika jednotlivých sektorů, případně dalších charakteristik respondentů, resp. organizací, v nichž pracují.

Pro účely předkládaného textu považujeme všechny respondenty, kteří odpověděli na zaměstnaneckou část dotazníku, za zaměstnance, bez ohledu na typ smlouvy, který v organizaci mají.

Vzhledem ke komplexnímu trasování dotazníku, kdy se každému respondentovi zobrazovaly pouze ty otázky, které na základě jeho předchozích odpovědí dávaly smysl, se u konkrétních otázek liší počty odpovědí. Vyhodnocování je zároveň zaměřeno na různé podskupiny respondentů (např. podle pohlaví, sektoru apod.). U všech předložených grafů je uveden počet respondentů (tzv. „N“), který odpovídá počtu osob, které na danou otázku odpovídaly, případně zároveň splňovaly dílčí charakteristiku (např. pracovaly v rámci sektoru NNO). I přes celkově vysoký počet respondentů šetření se v některých případech stalo, že počet respondentů ve sledované dílčí charakteristice byl velice nízký. Pro zachování konzistentnosti zprávy prezentujeme i tyto výsledky. Pro zdůraznění, že se jedná o velmi nízký počet respondentů, jsou však popisky u těchto částí grafů barevně odlišeny, přičemž hraniční hodnota N, pod kterou jsou údaje odlišeny, byla stanovena na 30 respondentů (prvním příkladem je graf 2 na následující straně).

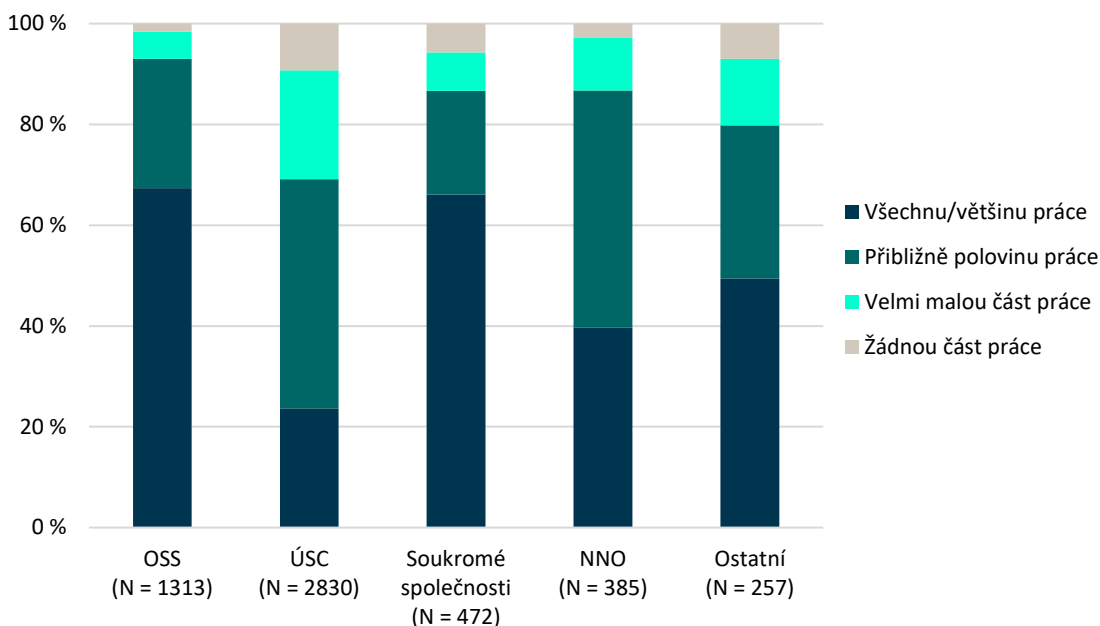
### 3 Výsledky šetření

#### 3.1 Objem práce, kterou hypoteticky lze vykonávat z domova

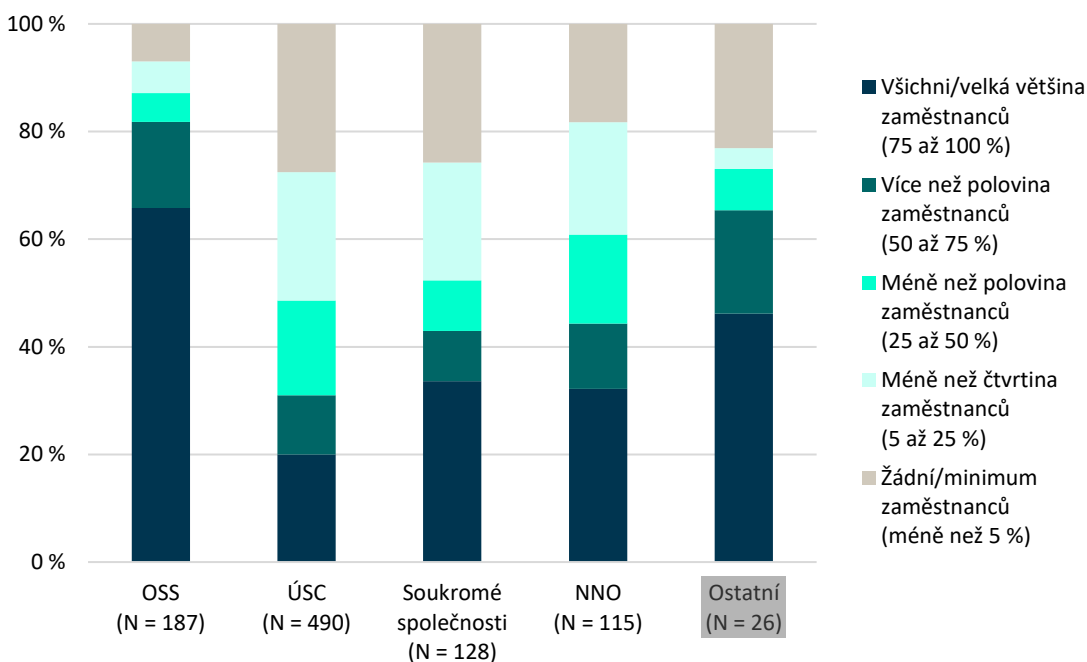
##### 3.1.1 Celkový pohled zaměstnanců a vedoucích pracovníků

Objem práce, kterou by vzhledem k jejímu charakteru bylo teoreticky možné vykonávat z domova, se napříč sektory liší. Přesto jednoznačně platí, že velká většina zaměstnanců organizací, které byly zapojeny do šetření, může dle vlastního mínění vykonávat polovinu nebo více práce z domova (graf 1). Nejnižší je tento objem u pracovníků územních samospráv, tomu odpovídá také nejnižší podíl osob s možností práce z domova (dále také HO) dle vedoucích pracovníků (graf 2). Pro největší podíl zaměstnanců a zároveň v největším rozsahu by hypoteticky bylo využívání HO možné v organizačních složkách státu.

Graf 1: Podíl práce, kterou by v jednotlivých sektorech bylo možné vykonávat z domova, pohled zaměstnanců



Graf 2: Podíl zaměstnanců v organizaci, kteří by dle vedoucích mohli (částečně) pracovat z domova





### 3.1.2 Překážky pro možnost vykonávání práce z domova

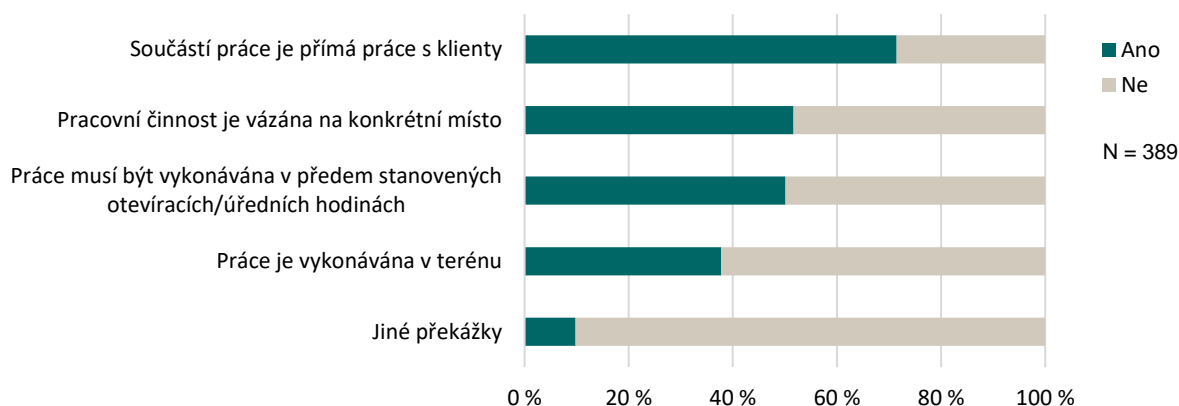
Respondenti z řad vedoucích pracovníků, kteří uvedli, že práci, již by hypoteticky bylo možné vykonávat z domova, má pouze 25 % a méně jejich zaměstnanců, dále uváděli důvody pro toto tvrzení. Nejčastěji je to z důvodu, že pracovní náplň zaměstnanců spočívá především v přímé práci s klienty, je vázaná na konkrétní místo a musí být vykonávána v předem stanovených hodinách. Jiné překážky, které nebyly dotazníkem předdefinované, respondenti uváděli pouze v malé míře a blíže je nespecifikovali (graf 3).

U respondentů z řad zaměstnanců, kteří neměli možnost pracovat z domova, jsme se zaměřili na charakter jejich práce a potenciální překážky pro možnost pracovat z domova.

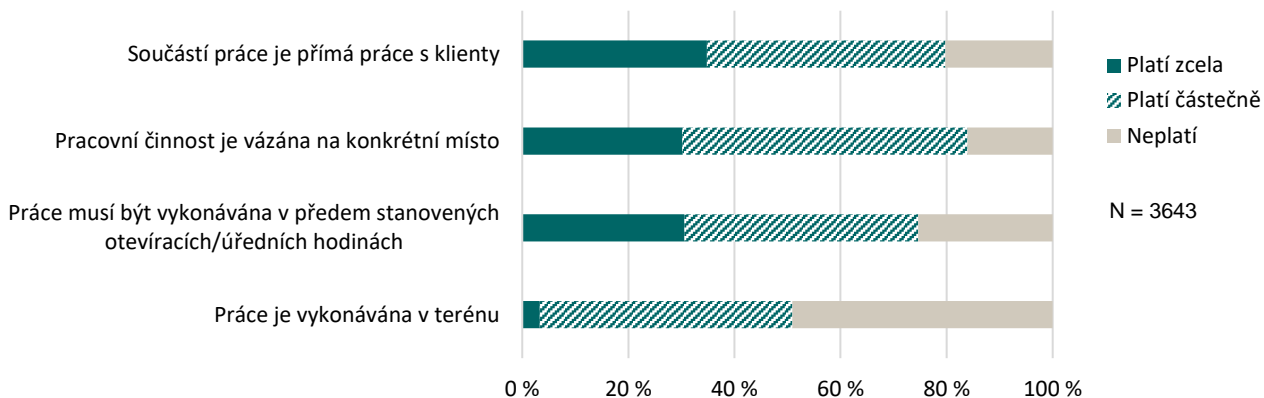
Pro respondenty, kteří neměli možnost HO, bylo charakteristické, že jejich pracovní činnost byla vázána na konkrétní místo (zcela 30 %, částečně 54 %). Dále, že součástí pracovní náplně je přímá práce s klienty (zcela 35 %, částečně 45 %) a práce musí být vykonávána ve stanovenou dobu (zcela 31 %, částečně 44 %), (graf 4).

Při celkovém hodnocení charakteru práce respondentů bez HO však pouze 9 % z nich uvedlo, že jejich práci nelze vykonávat z domova. Zbývajících 91 % respondentů se s výrokem, že jejich práci nelze vykonávat z domova, neztotožnilo (částečně nebo zcela), (graf 5).

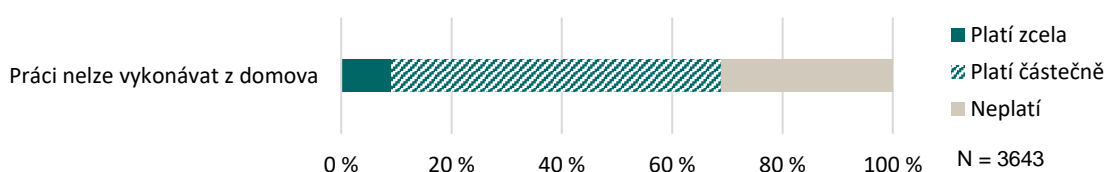
Graf 3: Nejčastější překážky pro hypotetickou možnost vykonávání práce z domova dle vedoucích pracovníků



Graf 4: Charakter práce zaměstnanců, kteří nemají možnost práce z domova, souhlas s výroky



Graf 5: Celkový charakter práce zaměstnanců ve vztahu k práci z domova, souhlas s výrokem

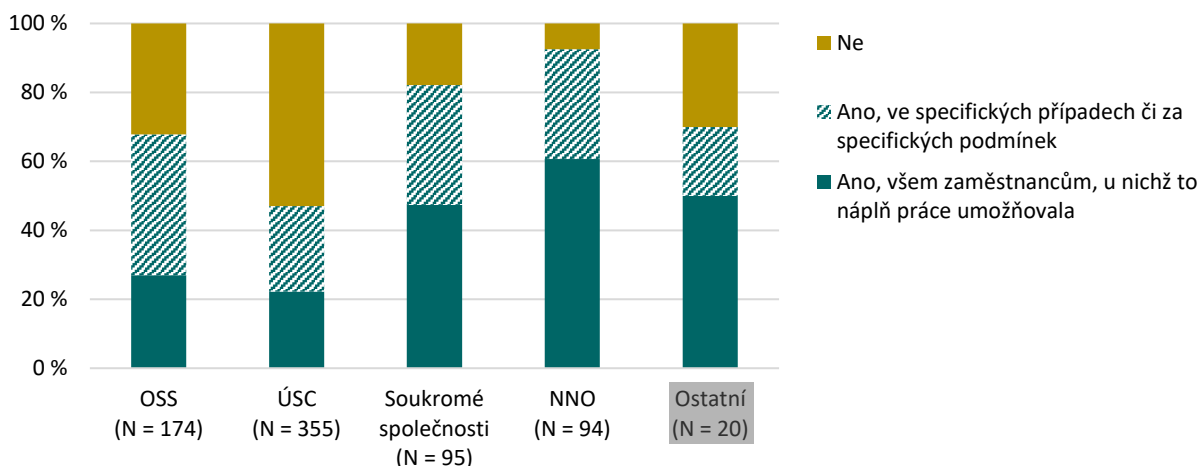


## 3.2 Skutečná míra využívání práce z domova před pandemií

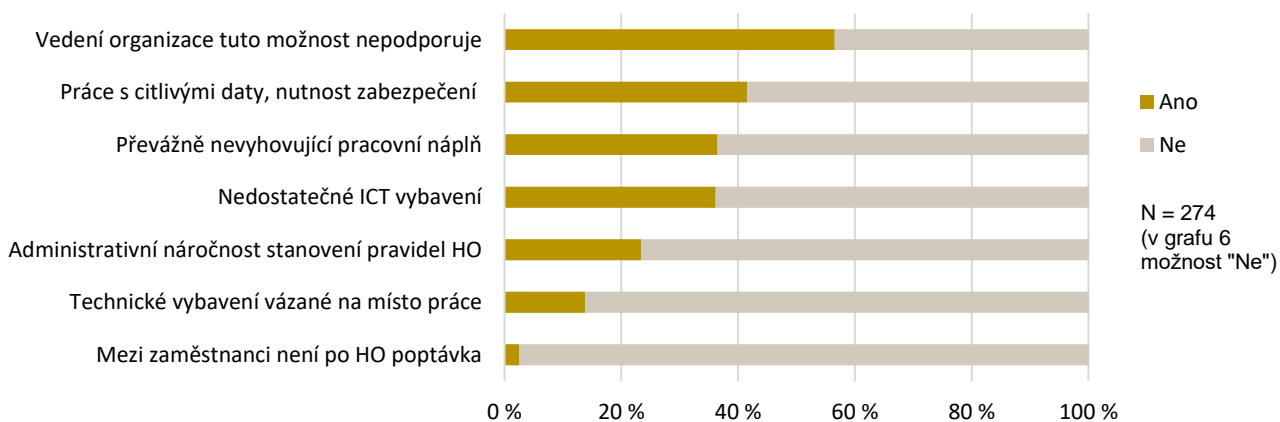
### 3.2.1 Umožňování práce z domova v praxi (pohled vedoucích)

Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že nejběžnější byla před příchodem pandemie práce z domova v NNO a soukromých společnostech (graf 6). Nejčastěji uváděným důvodem pro neumožnění práce z domova byla absence podpory ze strany vedení organizace (respondenti z řad vedoucích pracovníků ve většině případů nejsou součástí vedení organizace), (graf 7). Pokud organizace umožňovaly pracovat z domova jen ve specifických případech – což bylo nejčastěji využíváno v organizačních složkách státu – bylo tomu tak nejvíce z důvodu péče o blízké osoby a nemoci (graf 8).

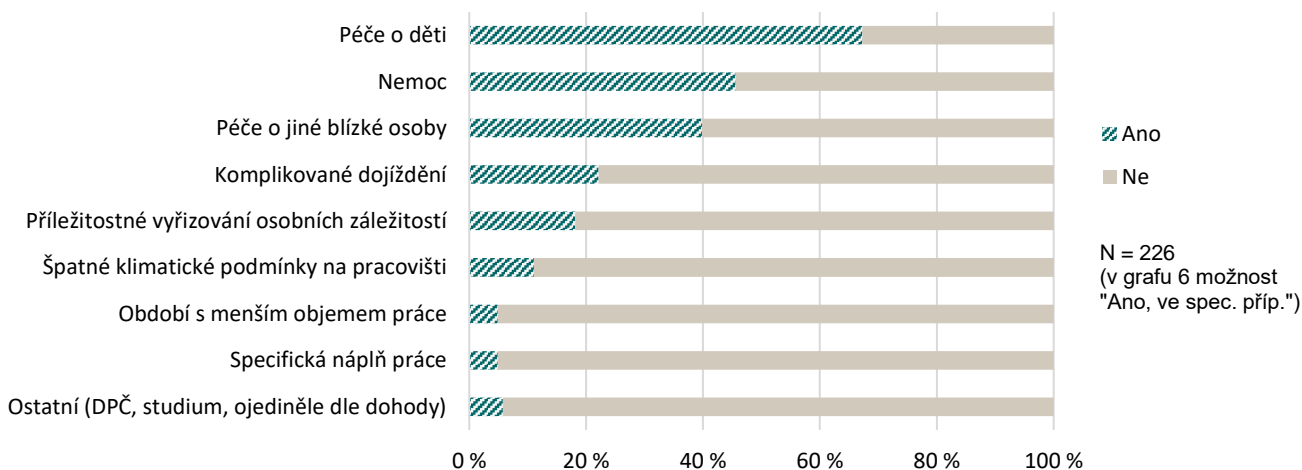
Graf 6: Umožňování HO zaměstnancům dle sektoru před nástupem pandemie



Graf 7: Důvody pro neumožnění HO zaměstnancům, kteří by hypoteticky pracovat z domova mohli



Graf 8: Specifické případy, v nichž byl v některých organizacích umožňován HO



### 3.2.2 Umožňování práce z domova v praxi (pohled zaměstnanců)

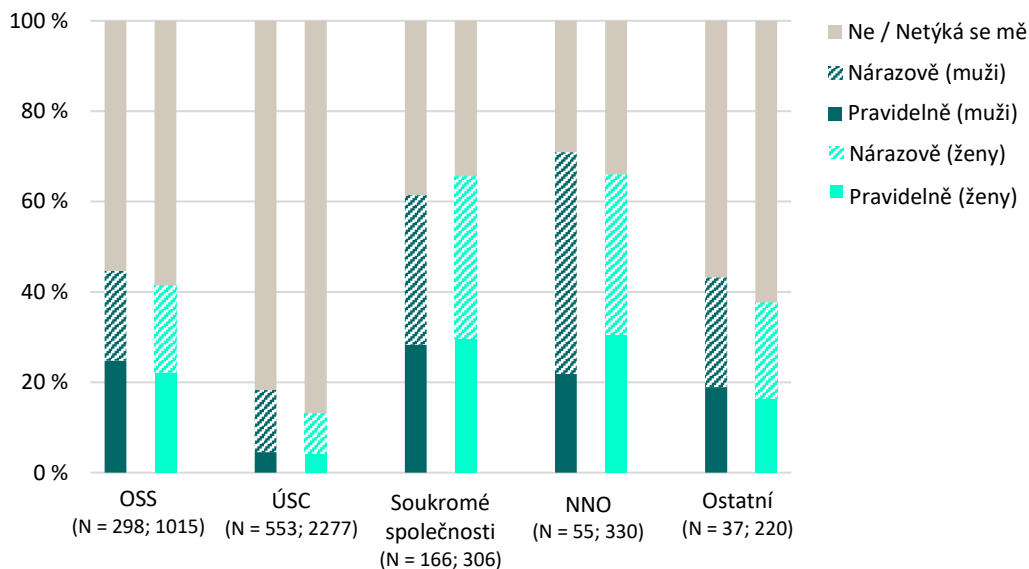
Také dle odpovědí zaměstnanců se podíl osob, které měly možnost před vypuknutím pandemie pracovat z domova, výrazně lišil v jednotlivých sektorech. Nejčastěji tuto možnost měly osoby pracující opět v NNO a soukromých společnostech (více než 60 % zaměstnanců). Nejméně často tuto možnost měly osoby pracující v územní samosprávě (méně než 20 %). Nízký objem HO v územní samosprávě souvisí s typem agendy; jak už bylo uvedeno výše, objem práce, kterou lze vykonávat z domova, je v rámci ÚSC výrazně nižší než ve zbývajících sledovaných sektorech (graf 9).

Uvedeným informacím odpovídají také rozdíly v možnostech HO podle velikosti organizace. S rostoucí velikostí organizace se možnosti HO snižují (graf 10).

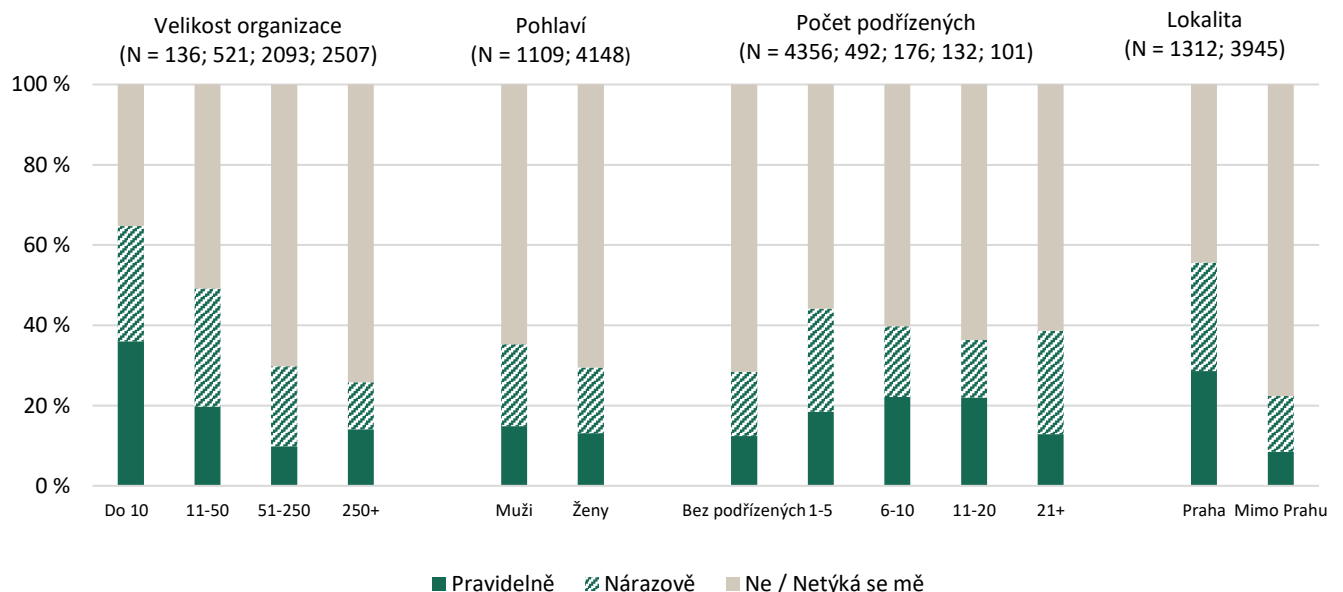
Muži uváděli o něco častěji než ženy, že mají možnost pracovat z domova (to platilo téměř ve všech sektorech). Pouze v soukromých společnostech uváděl možnost pracovat z domova o něco vyšší podíl žen.

Šetření ukázalo na obrovské regionální rozdíly; lidé pracující v Praze měli možnost HO dvakrát častěji než lidé pracující mimo Prahu. Nicméně může to být opět dáno zejména tím, že respondenti sídlící mimo Prahu pocházeli z velké části z ÚSC.

Graf 9: Umožňování HO podle sektoru a pohlaví



Graf 10: Umožňování HO podle velikosti organizace, pohlaví, počtu podřízených a lokality



### 3.2.3 Umožňování práce z domova v praxi podle věku a pohlaví (pohled zaměstnanců)

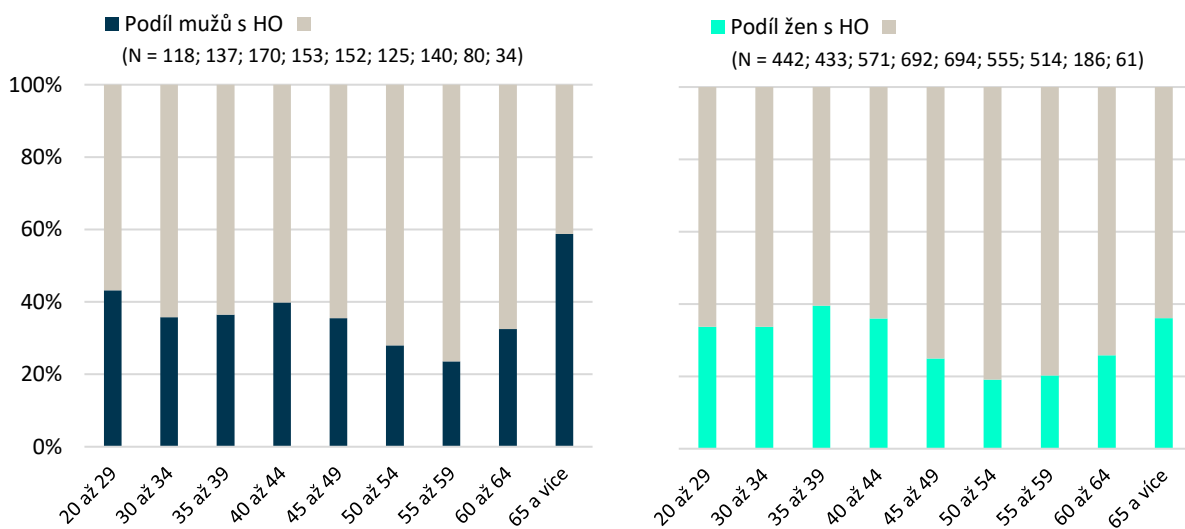
Vyhodnocení umožňování HO podle věku je silně ovlivněno věkovou strukturou zaměstnanců jako takovou (nejvyšší podíl zaměstnanců je mezi 35–49 lety). Z uvedeného důvodu jsme se zaměřili na podíl osob s HO v dílčích věkových skupinách odděleně pro muže a ženy. Takový způsob umožňuje srovnat intenzitu využívání HO mezi věkovými skupinami s ohledem na další charakteristiky.

Z hlediska rozdílů mezi muži a ženami je patrné, že s výjimkou věku 35–39 let je HO umožněn častěji mužům než ženám ve všech věkových skupinách.

Při pohledu na věkový profil je u obou pohlaví zřejmý mírný lokální nárůst podílu osob s HO ve věku, kdy je běžná péče o malé děti (35–44 let) a zároveň pokles podílu osob s HO ve věku 50–59 let. Tyto dva trendy jsou (i s ohledem na rozdílný podíl osob s HO) patrné napříč sektory.

Při interpretaci rozdílů v dostupnosti HO podle pohlaví a věku je třeba si uvědomit, že sektory, které byly zahrnuty do šetření, jsou velmi heterogenní nejen v přístupu k HO, ale také v pohlavně věkové struktuře svých zaměstnanců.

Graf 11: Umožňování HO v jednotlivých věkových skupinách, podle pohlaví



### 3.2.4 Umožňování HO u zaměstnanců, jejichž práci lze bez problému vykonávat z domova

Je zřejmé, že umožnění vykonávání práce z domova je podmíněné skutečností, zda je to z povahy pracovní náplně vůbec myslitelné. Pro zjištění, do jaké míry jsou zaměstnavatelé otevření k výkonu práce z domova, jsme se zaměřili pouze na ty respondenty, jejichž práce má takovou povahu, že ji lze bez problémů vykonávat z domova.

Zaměstnance, jejichž práci lze bez problému vykonávat z domova, jsme definovali na základě pěti podmínek, které musely být splněny současně:

- Alespoň polovinu práce lze vykonávat z domova
- Pracovní činnost není vázána na konkrétní místo
- Práce není vykonávána v terénu
- Práce nemusí být vykonávána v předem stanovených otevíracích/úředních hodinách
- Součástí práce není přímá práce s klienty

Ve vzorku bylo celkem 400 respondentů, kteří všechny uvedené podmínky splnili, a jejich práci tedy lze bez problémů vykonávat z domova.

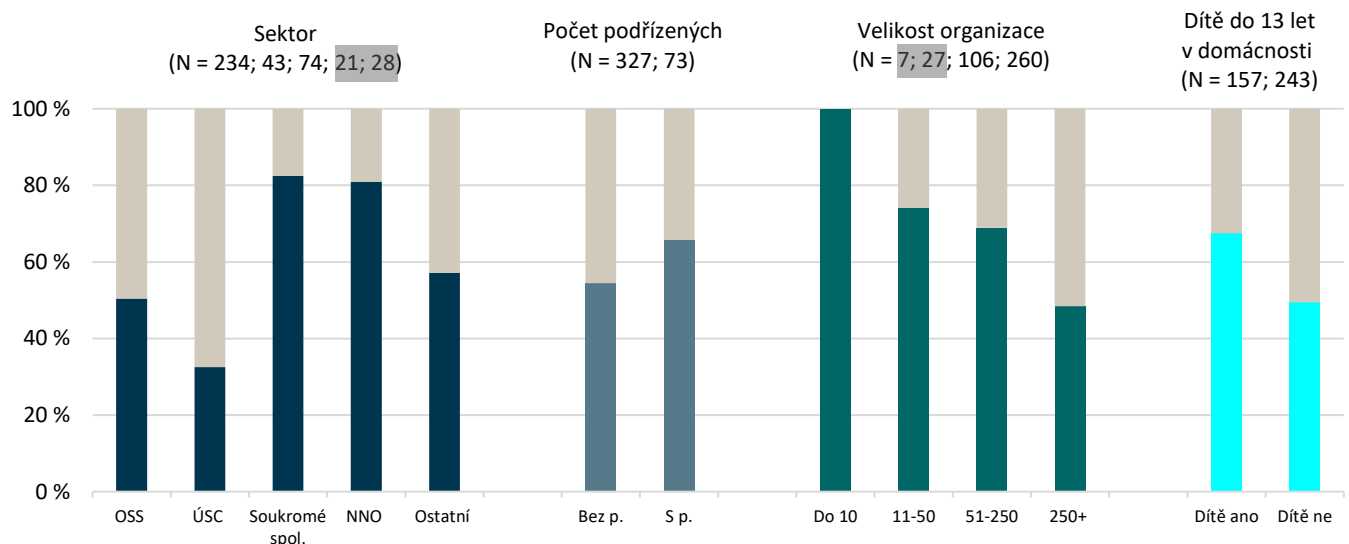
Z výsledků šetření vyplývá, že 44 % těchto respondentů nemělo možnost pracovat z domova, 34 % tuto možnost mělo pravidelně a zbývajících 22 % nárazově.

Při detailním pohledu je zřejmé, že při vhodné agendě jsou práci z domova nejvíce otevřeny soukromé společnosti a neziskové organizace (nad 80 %). Při vhodné agendě může práci z domova dále vykonávat polovina zaměstnanců organizačních složek státu a třetina zaměstnanců územních samospráv.

Z hlediska velikosti organizace platí, že čím menší organizace co do počtu zaměstnanců je, tím otevřeněji se staví k možnosti HO pro zaměstnance, jejichž náplň práce to umožňuje.

Zároveň je patrná častější možnost HO u nadřízených pracovníků než u osob bez podřízených a u osob s dítětem do 13 let než u osob bez dítěte do 13 let.<sup>3</sup>

Graf 12: Umožňování HO u zaměstnanců, jejichž práci lze bez problému vykonávat z domova, dle dílčích charakteristik



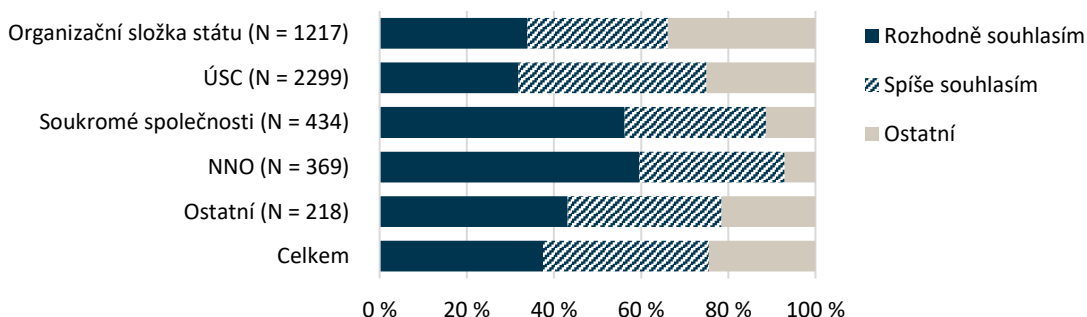
<sup>3</sup> Hranice 13 let byla zvolena s ohledem na mimořádná opatření v době pandemie.

### 3.2.5 Přístup zaměstnavatele k zajištění práce z domova, podle sektorů (pohled zaměstnanců)

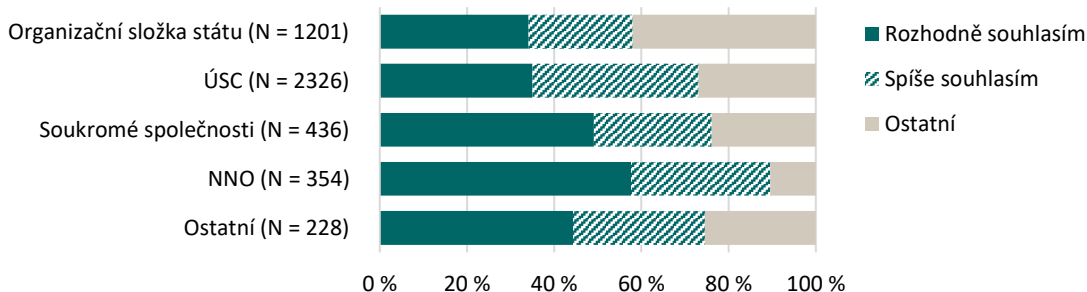
Administrativní zajištění, dostupnost i flexibilita HO byly shodně nejlépe hodnoceny pracovníky NNO, u nichž tyto aspekty hodnotilo pozitivně alespoň 90 % respondentů (odpovědi „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“). Přístup zaměstnavatele k HO hodnotili velice dobře také pracovníci v soukromých společnostech, a to zejména z hlediska administrativního zajištění a flexibility. Naopak u organizačních složek státu měli respondenti přístup k HO spíše komplikovanější; ve všech sledovaných aspektech, tedy u jednoduchosti administrativního zajištění, dostupnosti pro všechny i flexibility se souhlas s výroky vyskytoval nejméně často. Hodnocení přístupu zaměstnavatele bylo u organizačních složek státu dokonce horší než u územních samospráv, u nichž je z důvodu nevhodnosti zajišťované agendy HO poskytováno nejméně.

Graf 13a–13c: Hodnocení přístupu zaměstnavatele k zajištění HO, podle sektorů<sup>4</sup>

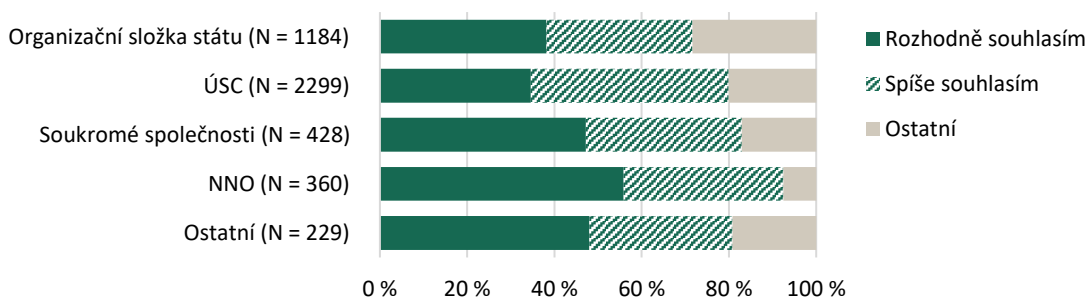
#### a) Administrativní zajištění HO je jednoduché



#### b) HO je dostupný pro všechny zaměstnance



#### c) Rozložení HO je flexibilní



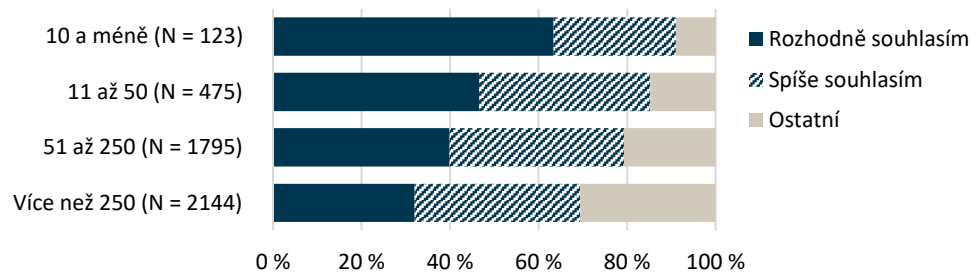
<sup>4</sup> V grafech jsou zahrnuty pouze odpovědi těch respondentů, kteří situaci dokázali posoudit, položka „Ostatní“ zahrnuje možnosti „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

### 3.2.6 Přístup zaměstnavatele k zajištění HO, podle velikosti organizace (pohled zaměstnanců)

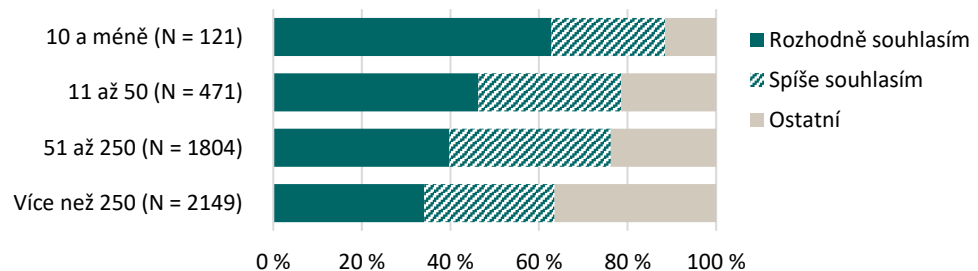
Z pohledu velikosti organizace (podle počtu zaměstnanců) vychází menší organizace jako "otevřenější" k práci z domova. Zaměstnanci pracující v organizacích o velikosti 10 a méně zaměstnanců uváděli nejčastěji souhlasy se všemi tvrzeními (jednoduchost administrativního zajištění HO, dostupnost HO pro všechny zaměstnance a flexibilita rozložení HO). S narůstající velikostí organizací se postupně snižovaly podíly respondentů, kteří uváděli souhlasy s tvrzeními o přístupu zaměstnavatele k práci z domova. Uvedené výsledky plně odpovídají hodnocení přístupu zaměstnavatele podle sektoru, kdy nejmenší „otevřenost“ uváděli zaměstnanci organizačních složek státu, které jsou zároveň největšími zaměstnavateli.

Graf 14a–14c: Hodnocení přístupu zaměstnavatele k zajištění HO, podle velikosti organizace<sup>5</sup>

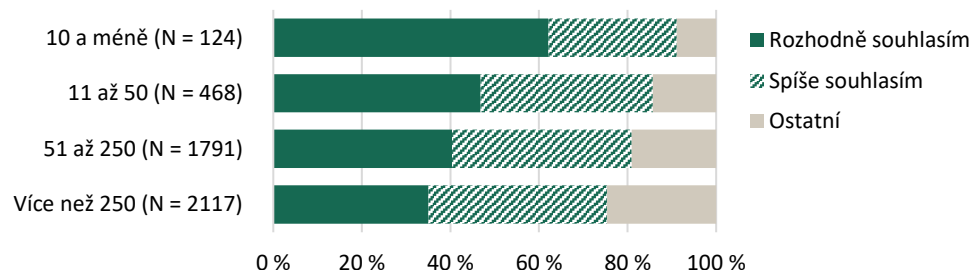
#### a) Administrativní zajištění HO je jednoduché



#### b) HO je dostupný pro všechny zaměstnance



#### c) Rozložení HO je flexibilní



<sup>5</sup> V grafech jsou zahrnuty pouze odpovědi těch respondentů, kteří situaci dokázali posoudit, položka „Ostatní“ zahrnuje možnosti „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“.

### 3.2.7 Rozsah využívání práce z domova v praxi (pohled zaměstnanců)

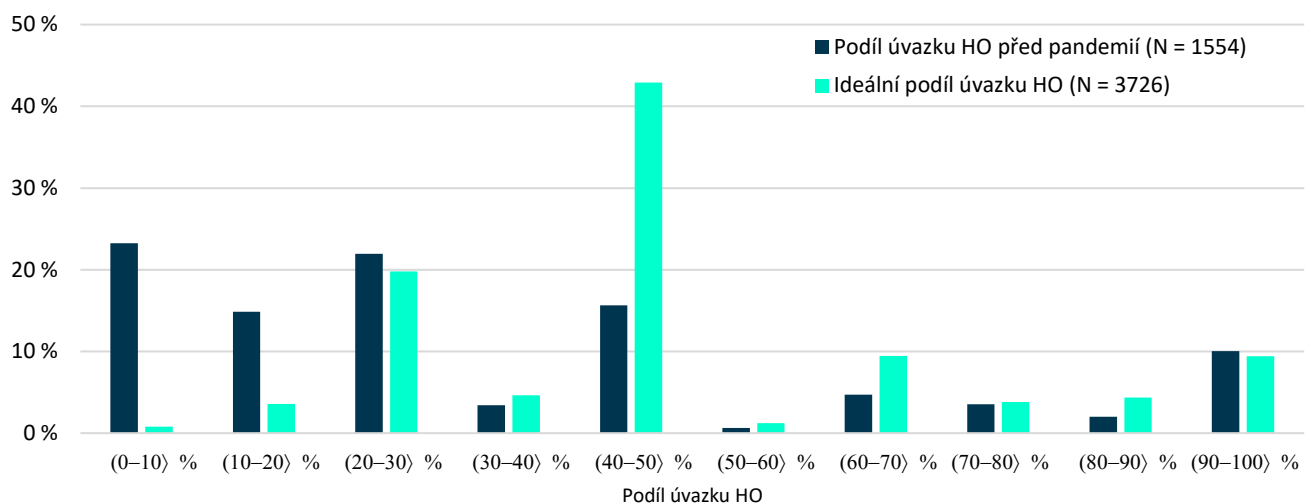
Vzhledem k tomu, že výše úvazku se mezi jednotlivými respondenty liší, je rozsah práce z domova (skutečný i ideální) z pohledu zaměstnanců vyhodnocován jako její podíl na celkovém úvazku.<sup>6</sup> Doplňkově je potom uveden také celkový počet hodin HO, který by respondenti rádi využívali (graf 15).

Rozsah práce, kterou respondenti měli možnost vykonávat z domova před pandemií, je nižší než rozsah, který by z jejich pohledu byl ideální<sup>7</sup>. Před pandemií převažoval malý objem práce z domova (40 % dotazovaných mělo HO v rozsahu do 20 % úvazku, 60 % dotazovaných do 30 % úvazku). Podíváme-li se na ideální představy respondentů, pak by více než 40 % z nich rádo pracovalo z domova v rozsahu 40–50 % úvazku, zatímco reálně jich v tomto rozsahu pracuje pouze 16 %.

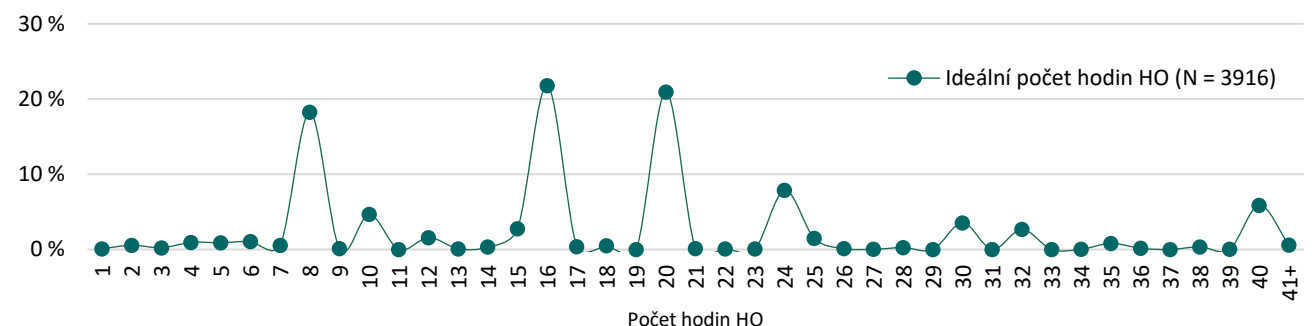
V grafu 16 je znázorněn celkový ideální počet hodin HO bez ohledu na výši pracovního úvazku. Více než tři čtvrtiny respondentů by rády pracovaly z domova maximálně do 20 hodin týdně<sup>8</sup>. Z odpovědí respondentů vyplývá, že ideální rozsah HO by nejčastěji byl 8, 16 nebo 20 hodin týdně, což představuje 1 pracovní den, 2 pracovní dny nebo polovinu klasické týdenní pracovní doby. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že by ideální počet hodin práce z domova odpovídal celé týdenní pracovní době.

Šetření neukázalo na žádné zásadní rozdíly v obvyklém rozsahu HO mezi jednotlivými podskupinami dotazovaných (sektor, velikost organizace, pohlaví a dítě v domácnosti). Mírně se vymykali pouze respondenti s 11 a více podřízenými, kteří méně často využívali HO ve vysokém rozsahu (nad 50 % úvazku). Tuto možnost naopak častěji než ostatní využívali respondenti z organizací do 10 zaměstnanců.

Graf 15: Srovnání struktury zaměstnanců podle skutečného a ideálního podílu HO



Graf 16: Struktura zaměstnanců podle ideálního počtu hodin HO



<sup>6</sup> Dataset byl dále očištěn o odpovědi, které neprošly logickou kontrolou, např. počet hodin HO byl vyšší než počet hodin úvazku. Z uvedeného důvodu se hodnoty N u jednotlivých údajů liší.

<sup>7</sup> Při interpretaci těchto výsledků je potřeba brát v potaz, že na otázku týkající se skutečného rozsahu HO před pandemií odpovídali pouze respondenti, kteří možnost HO měli, zatímco na otázku týkající se ideálního rozsahu HO odpovídali také respondenti, kteří možnost pracovat z domova v období před pandemií neměli.

<sup>8</sup> Zdálnivý nesoulad s předchozím grafem je dán právě různou výší úvazku jednotlivých respondentů.



### 3.3 Využívání práce z domova v souvislosti s pandemií

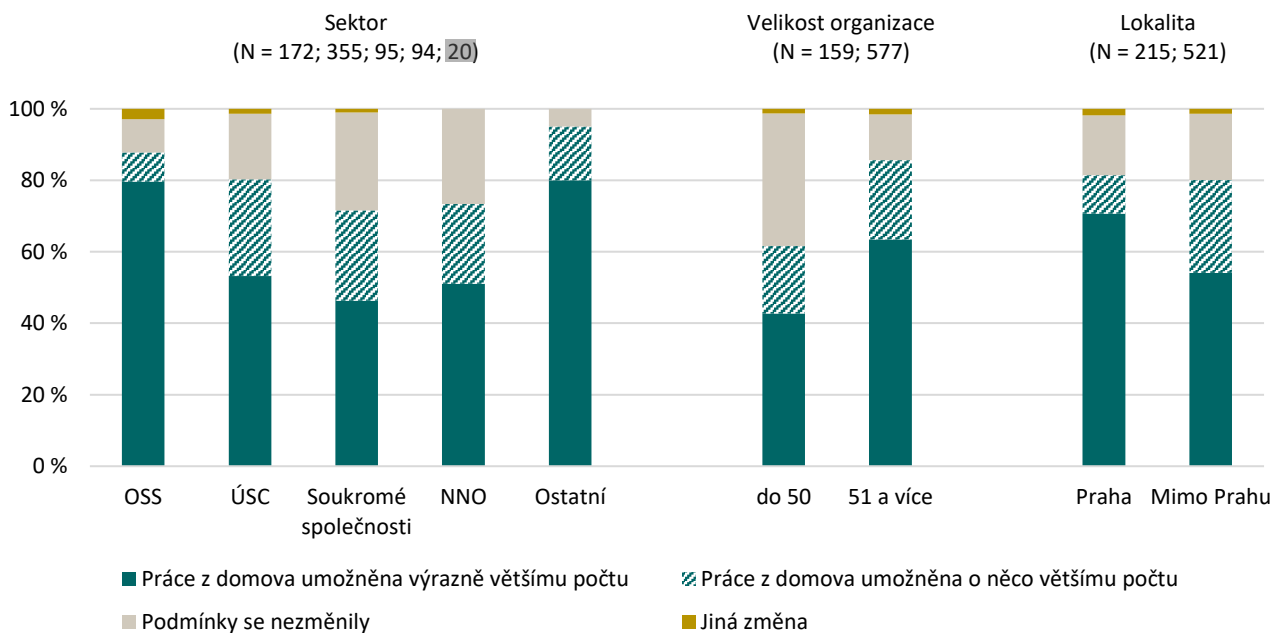
#### 3.3.1 Změna podmínek pro práci z domova v souvislosti s pandemií (pohled vedoucích)

S nástupem pandemie se ze zjevných důvodů většina organizací uchýlila k výraznému rozšíření možností práce z domova pro zaměstnance. V největší míře tomu tak bylo u orgánů státní správy, v menší ale stále významné míře u soukromých společností (graf 17). Tento jev může souviset s rozdílným výchozím stavem.

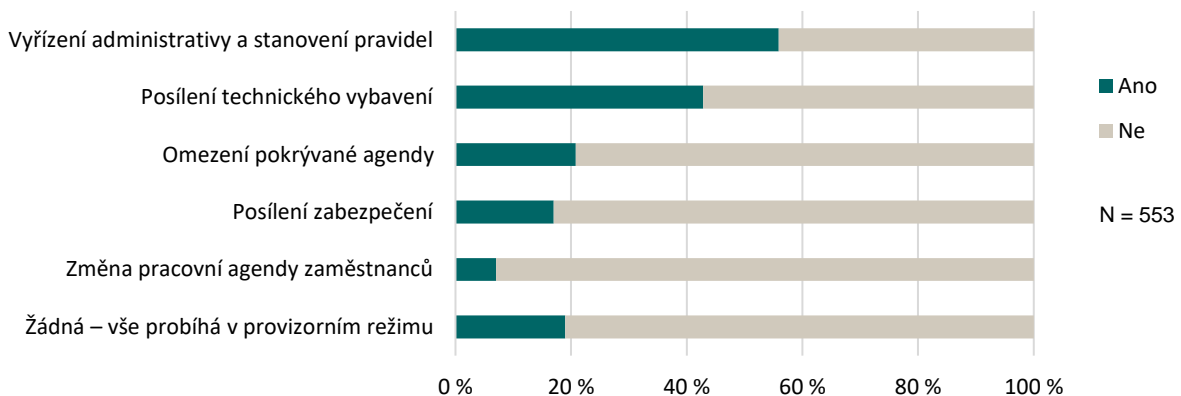
Respondenti, kteří nějaké rozšíření možností práce z domova v jejich organizaci potvrdili, dále uváděli, co pro to bylo potřeba – nejčastějším opatřením bylo vyřízení potřebné administrativy a nastavení pravidel. Naopak změna pracovní agendy byla alternativou pouze pro minimum organizací (graf 18).

Přibližně čtvrtina vedoucích pracovníků uvedla, že pracovní náplň více než poloviny zaměstnanců jejich organizace ani vzhledem k výjimečné situaci během pandemie nevyhovuje možnosti zavedení práce z domova.

Graf 17: Změna podmínek pro umožnění HO v organizacích



Graf 18: Uskutečněné změny v organizacích potřebné k umožnění HO většímu počtu zaměstnanců



### 3.3.2 Změna reálného využívání práce z domova v souvislosti s pandemií (pohled zaměstnanců)

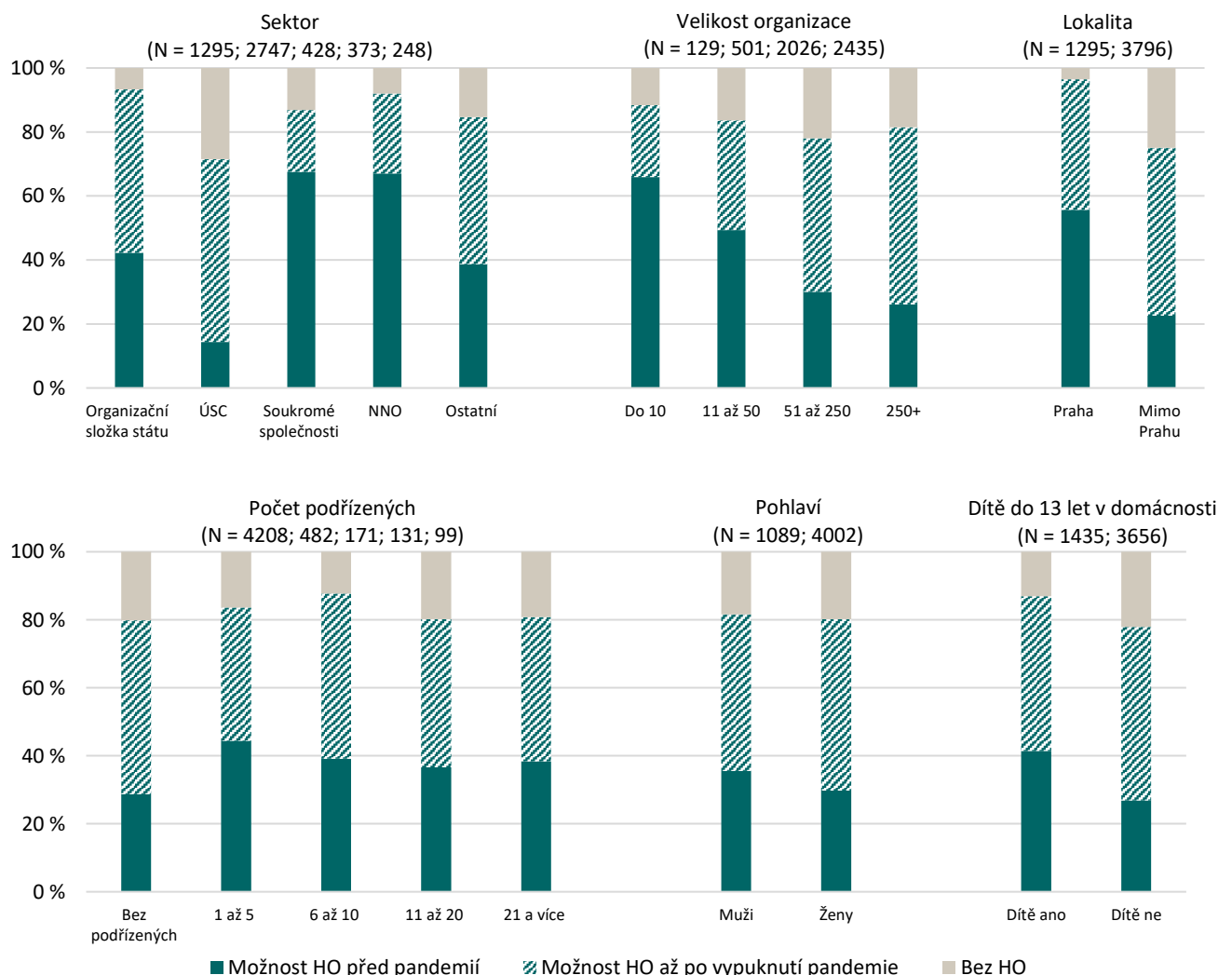
Po vypuknutí pandemie došlo k výraznému nárůstu podílu osob, které měly možnost pracovat z domova. Zároveň se do značné míry setřely rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců v přístupu k HO, a to v rámci všech sledovaných charakteristik. Zatímco před pandemií se podíl osob s možností HO dle specifických charakteristik pohyboval od 14 do 68 % (14 % u územních samosprávných celků, 68 % u soukromých společností), během pandemie se jejich podíl pohyboval od 71 do 96 % (71 % opět u územních samospráv, 96 % u organizací v Praze).

Při detailnějším pohledu je možné nejvyšší rozdíly sledovat u územních samosprávných celků (o 57 p.b.) a u organizačních složek státu (o 51 p.b.). K největšímu nárůstu tak došlo v sektorech, kde byl před pandemií nejnižší podíl možnosti práce z domova. Vzhledem k tomu, že organizační složky státu a z části také územní samosprávy se řadí mezi velké organizace, odpovídá uvedenému i vysoký nárůst HO u největších organizací.

Za povšimnutí stojí vysoký rozdíl v možnostech HO mezi těmi, kteří pracují v Praze a mimo Prahu. Respondenti pracující v Praze uváděli výrazně častěji možnost pracovat z domova již před pandemií, během pandemie se pak zvýšil podíl respondentů s možností HO v Praze na 96 %, mimo Prahu na 75 %.

K největšímu nárůstu možnosti HO došlo u zaměstnanců bez podřízených (z 29 % na 80 %). Také u této skupiny respondentů byla možnost pracovat z domova před pandemií nejnižší. Z hlediska pohlaví došlo u žen k nárůstu možnosti HO ze 30 % na 80 %, a u mužů z 36 % na 82 %. Muži tak měli mírně vyšší možnost pracovat z domova před pandemií i po vypuknutí pandemie. Ke zvýšení možnosti pracovat z domova během pandemie došlo také u respondentů, kteří nemají děti v domácnosti (podíl se zvýšil z 27 % na 78 %). Podíl rodičů s možností HO před pandemií byl 41 % a po vypuknutí pandemie se zvýšil na 87 %.

Graf 19: Struktura zaměstnanců podle toho, zda měli možnost HO před vypuknutím pandemie, až po jejím vypuknutí, nebo vůbec, dle dílčích charakteristik

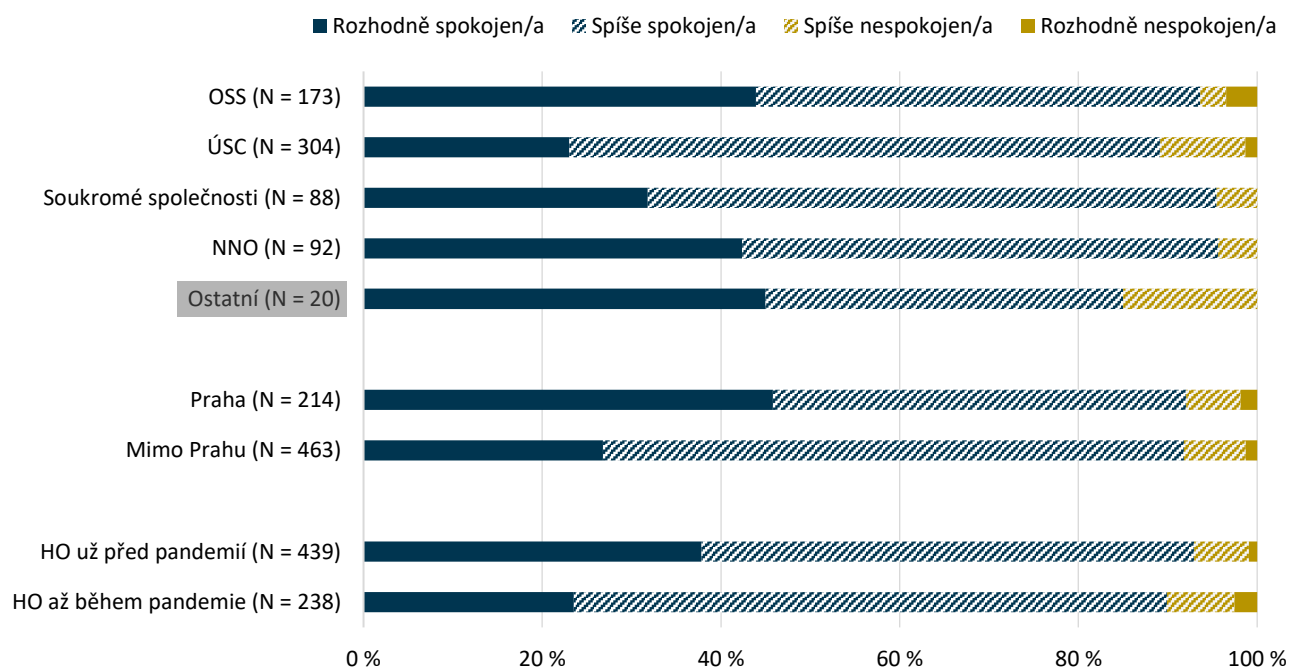


### 3.4 Hodnocení fungování práce z domova

#### 3.4.1 Celková spokojenost s fungováním práce z domova v organizaci (pohled vedoucích)

Z hlediska celkového hodnocení fungování práce z domova (bez ohledu na to, zda měli s HO zkušenost dlouhodobou nebo krátkodobou) byli v jasné většině respondenti z řad vedoucích pracovníků spokojeni nebo spíše spokojeni. Celkem byl nespokojený pouze zhruba každý dvanáctý respondent. Graf 20 nicméně ukazuje mimo jiné také určitý rozdíl ve vnímání u respondentů, kteří využívali HO už před pandemií, a u těch, kteří mají pouze zkušenosti z období pandemie.

Graf 20: Celková spokojenost vedoucích pracovníků s fungováním HO v jejich organizaci



Celkově bylo spíše nebo rozhodně nespokojených vedoucích pouze 6 %.

Tito respondenti mohli posléze důvody nespokojenosti specifikovat v otevřené odpovědi. Nejčastěji uváděli sníženou efektivitu vykonávané práce. V rámci této kategorie byla nejčastěji zdůrazňována rovina komunikace, předávání informací a součinnosti zaměstnanců na pracovních úkonech. Práce z domova dle respondentů negativně ovlivňuje právě tyto aspekty, což má dopad na zadanou pracovní agendu například v podobě prodlužování termínu pro plnění úkolů.

Dalším zmiňovaným důvodem nespokojenosti s fungováním HW byly nevyhovující technické podmínky pro výkon práce v prostředí domova. Dle respondentů se tyto nedostatky projevovaly nejen v nedostatečném vybavení zaměstnanců výpočetní technikou, ale také v nezajištění vzdálených přístupů ke sdíleným úložištím, systémům, programům a materiálům, které využívají při své každodenní práci.

Příklady konkrétních odpovědí:

*Nižší efektivita práce, horší možnost operativní kontroly a vzájemné konzultace úkolu pracovníky.*

*Horší komunikace – delší, neefektivní, zkrácení přenosu informací, horší organizace práce – rozdělení úkolů, kompetencí, zavedení nového systému práce, nepřítomnost pracovníků na pracovišti v provozní době, kterou je potřeba zajistit, složitá koordinace týmu (týmové spolupráce) – roztříštěnost.*

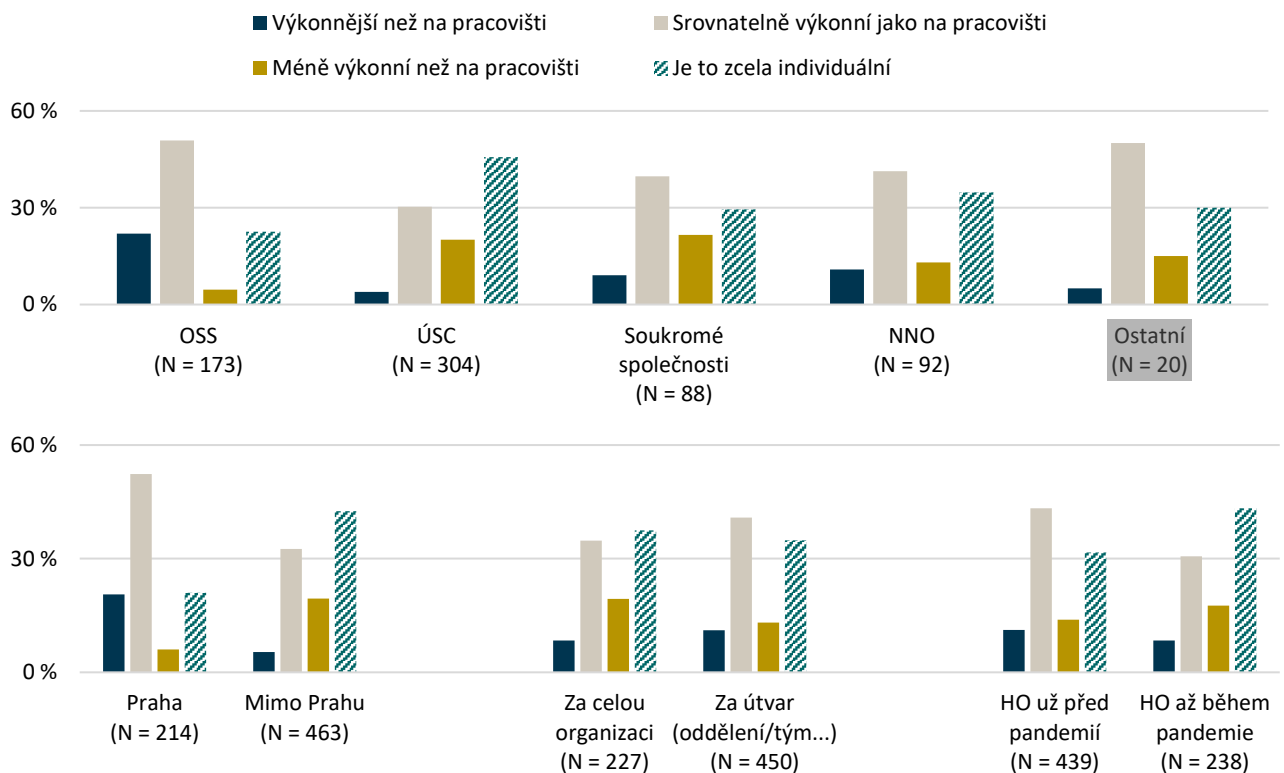
*Z domu není přístup ke všem materiálům a softwaru, většinu agend nelze provádět.*

### 3.4.2 Efektivita práce z domova – výkonnost a komunikace (pohled vedoucích)

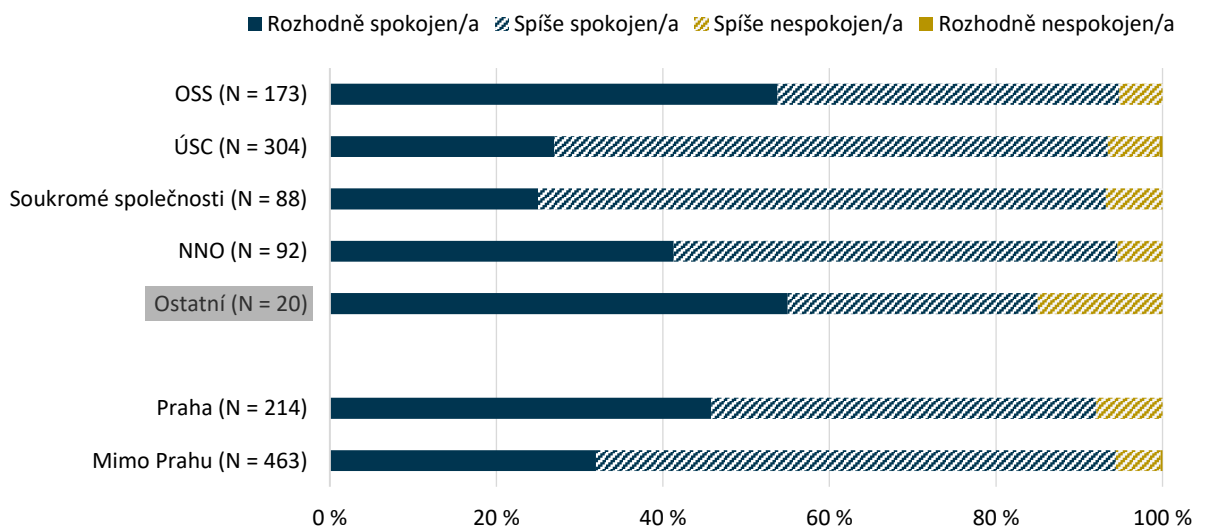
Jak je uvedeno v předcházející podkapitole, ta část vedoucích pracovníků, která je s celkovým fungováním HO v jejich organizaci nespokojená, často v otevřených odpovědích zmiňovala jako důvod neefektivitu. Přímá související otázka na všechny vedoucí však ukázala, že z hlediska porovnání výkonnosti zaměstnanců na pracovišti a při práci z domova s tím zdaleka ne všichni souhlasí (graf 21). Většina respondentů (souhrnně 39 %) si myslí, že je výkonnost doma a na pracovišti srovnatelná, nebo že je výkonnost při práci z domova natolik individuální, že ji nelze zobecnit pro všechny zaměstnance (36 %). Přímou za méně výkonné považuje zaměstnance pracující z domova 15 % respondentů, pravý opak si myslí 10 % vedoucích. Výsledky dále naznačují, že vedoucí menších útvarů vnímají výkonnost zaměstnanců lépe než respondenti odpovídající za celou organizaci (užší vedení) a dále že výkonnost je hodnocena o něco lépe v organizacích, které umožňovaly práci z domova už před nástupem pandemie, než v organizacích, kde je tato zkušenost nová.

S komunikací se zaměstnanci na HO panuje napříč sektory jasně převažující spokojenost (graf 22).

Graf 21: Srovnání výkonnosti zaměstnanců na pracovišti a při práci z domova z pohledu vedoucích



Graf 22: Spokojenost vedoucích s komunikací se zaměstnanci pracujícími z domova



### 3.4.3 Efektivita práce z domova (pohled zaměstnanců)

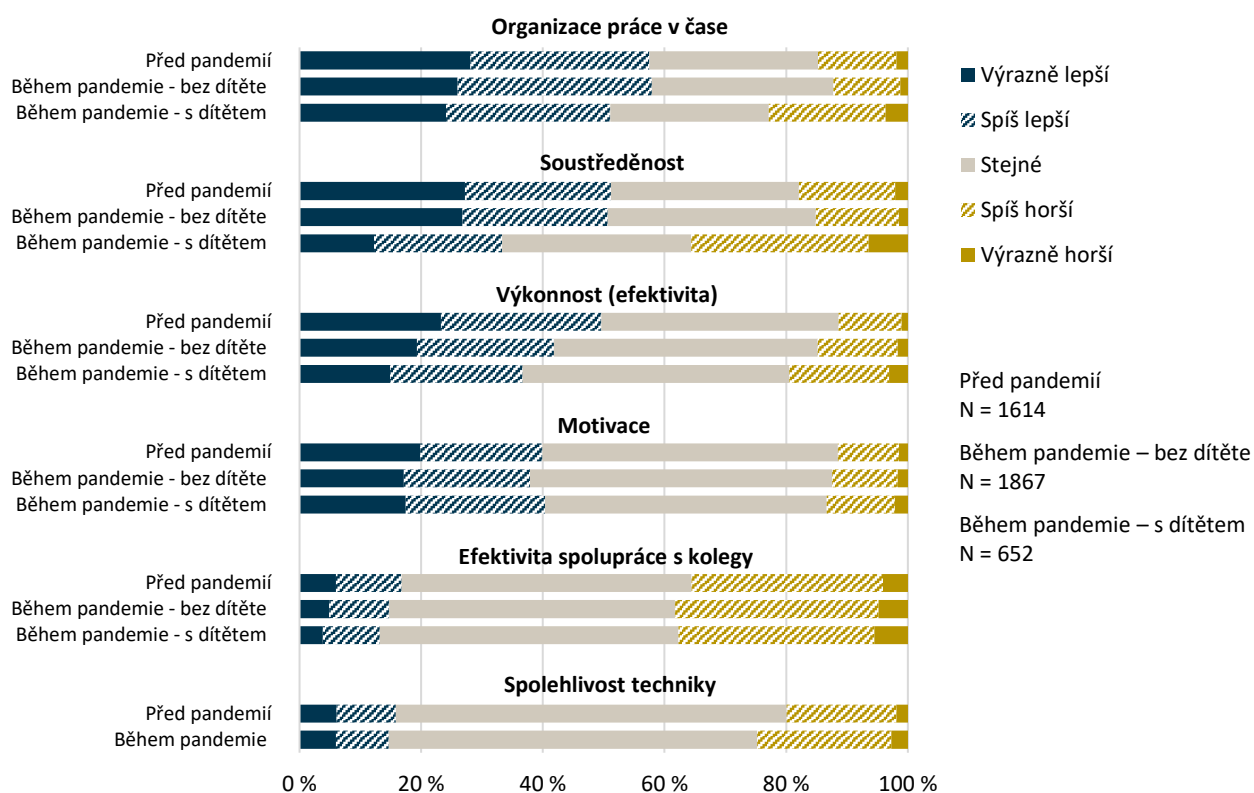
V rámci hodnocení fungování práce z domova z pohledu zaměstnanců se šetření zaměřovalo na to, jak respondenti vnímají práci z domova z hlediska výkonnosti, motivace k práci, efektivity spolupráce s kolegy, soustředěnosti, organizace práce v čase a spolehlivosti techniky.

Vzhledem ke specifické situaci během pandemie, kdy mnoho zaměstnanců bylo nuceno začít pracovat z domova ze dne na den bez potřebného technického vybavení, práce z domova byla každodenní a v mnoha případech lidé kromě práce zajišťovali také péči o rodinu, byly pro účely obecného vyhodnocení fungování HO předmětem zájmu především zkušenosti respondentů, kteří měli možnost HO za běžných podmínek („Před pandemií“).

Ve srovnání s prací z kanceláře hodnotili tito respondenti nejlépe organizaci práce v čase, kterou jako výrazně nebo spíše lepší označilo téměř 60 % dotázaných. Přibližně polovina respondentů uvedla, že oproti práci v kanceláři se doma lépe soustředí a je výkonnější. O něco hůř hodnotili respondenti před pandemií svoji motivaci k práci, kdy spíše nebo výrazně lépe bylo motivováno 40 % dotázaných. Nejhůř z uvedených složek respondenti hodnotili efektivitu spolupráce s kolegy, kterou při práci z domova více než třetina respondentů označila jako spíše nebo výrazně horší.

Pro úplnost uvádí graf 23 také porovnání fungování v běžném režimu („Před pandemií“) s fungováním ve specifické situaci během pandemie, kde je dále rozlišeno, zda respondenti mají nebo nemají v domácnosti dítě do 13 let („Během pandemie – s dítětem“ a „Během pandemie – bez dítěte“). Předpokladem bylo, že zkušenosti „Před pandemií“ a zkušenosti „Během pandemie – bez dítěte“ by se neměly výrazně lišit, a naopak že hodnocení zkušeností „Během pandemie – s dítětem“ bude v mnoha aspektech horší. Uvedený předpoklad se potvrdil zejména u organizace práce v čase a soustředěnosti. Výkonnost byla oproti předpokladu hodnocena hůř rovněž těmi, kteří měli možnost HO pouze během pandemie a nemají v domácnosti dítě. V případě motivace, efektivity spolupráce a spolehlivosti techniky byly rozdíly mezi uvedenými skupinami<sup>9</sup> zanedbatelné.

Graf 23: Hodnocení fungování HO oproti práci z kanceláře z pohledu zaměstnanců



<sup>9</sup> Vzhledem k tomu, že přítomnost dítěte do 13 let v domácnosti by neměla mít vliv na spolehlivost techniky, omezili jsme se v tomto případě pouze na dvě skupiny: „Před pandemií“ a „Během pandemie“.

### 3.4.4 Výhody a pozitivní vliv práce z domova (pohled zaměstnance)

Vzhledem k tomu, že jedním ze smyslů zavedení možnosti práce z domova je benefit pro zaměstnance, zaměřilo se šetření také na to, jaké výhody a nevýhody (viz následující kapitola) práce z domova zaměstnancům přináší. Všichni respondenti (bez ohledu na to, zda měli zkušenost s HO už před pandemií, nebo až během ní) se vyjadřovali k tomu, zda předložené tvrzení (různé typy výhod) považují za výhodu, částečnou výhodu, nebo jej za výhodu nepovažují. Tvrzení byla vybrána tak, aby pokrývala jak praktické, tak volnočasové či emoční stránky života, které jsou chozením do práce ovlivněny.

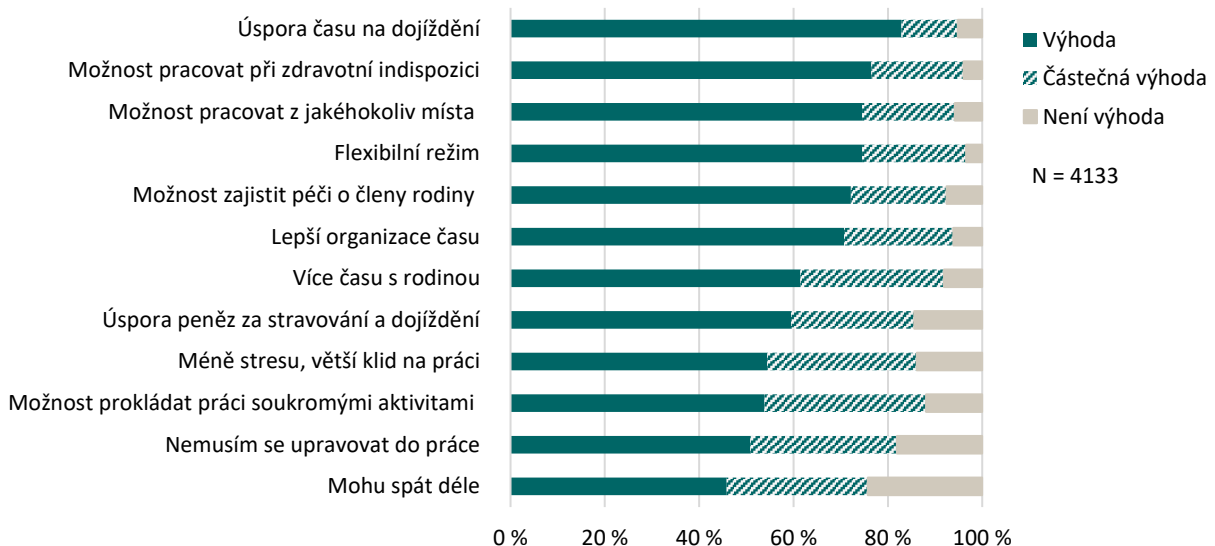
Na prvních místech se umístily výhody, které souvisí s praktickou stránkou pracovního a soukromého života, konkrétně úspora času na dojíždění, možnost pracovat při zdravotní indispozici, možnost pracovat z jakéhokoliv místa, flexibilní režim, možnost zajistit péči o členy rodiny a lepší organizace času. Uvedená tvrzení označilo za výhodu více než 70 % dotázaných. Méně často pak byla za výhodu označována tvrzení související s volným časem nebo osobním pohodlím (graf 24). Všechna předložená tvrzení představují alespoň nějakou výhodu pro minimálně 75 % respondentů.

Všechna tvrzení byla považována za výhodu častěji ženami než muži. Největší rozdíl v hodnocení žen a mužů pak byl u možnosti pracovat při zdravotní indispozici, zajištění péče o členy rodiny a trávení více času s rodinou (u všech byl rozdíl nad 12 p.b.).

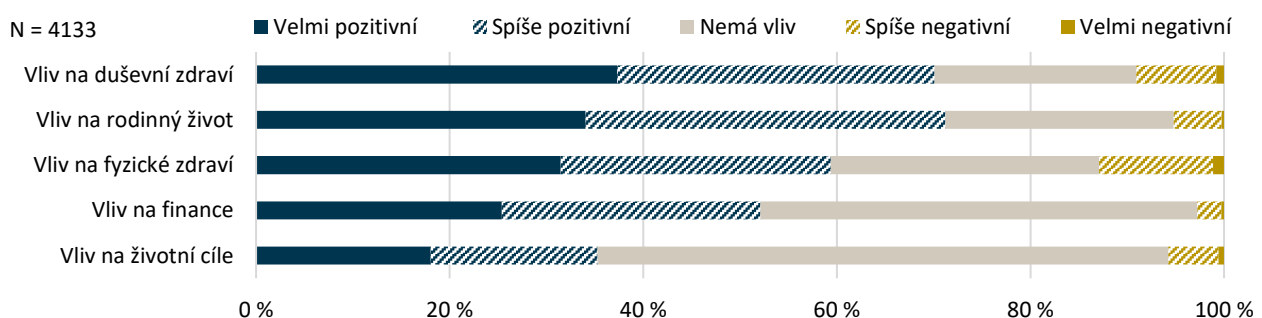
Hodnocení výhod se liší také v jednotlivých věkových skupinách. U téměř všech tvrzení je patrný trend, kdy s rostoucím věkem je respondenti za výhodu označují méně často. Výjimkou je možnost zajistit péči o členy rodiny, kterou nejčastěji uváděli respondenti ve věku 30–44 let, a méně stresu, větší klid na práci, kterou naopak respondenti tohoto věku uváděli nejméně často.

Kromě výhod (a nevýhod) bylo také zjišťováno, zda respondenti pociťují, že by práce z domova měla vliv na jejich duševní a fyzické zdraví, rodinný život, finance či životní cíle (graf 25). Sedm z deseti dotázaných uvedlo, že možnost pracovat z domova má pozitivní vliv na jejich duševní zdraví a rodinný život (možnosti „Spíše pozitivní“ a „Velmi pozitivní“). Zajímavým zjištěním zároveň bylo, že přibližně každý desátý respondent pociťuje negativní vliv práce z domova na své duševní či fyzické zdraví (možnosti „Velmi negativní“ a „Spíše negativní“).

Graf 24: Výhody HO z pohledu zaměstnanců



Graf 25: Vliv HO na různé stránky života



### 3.4.5 Nevýhody práce z domova (pohled zaměstnance)

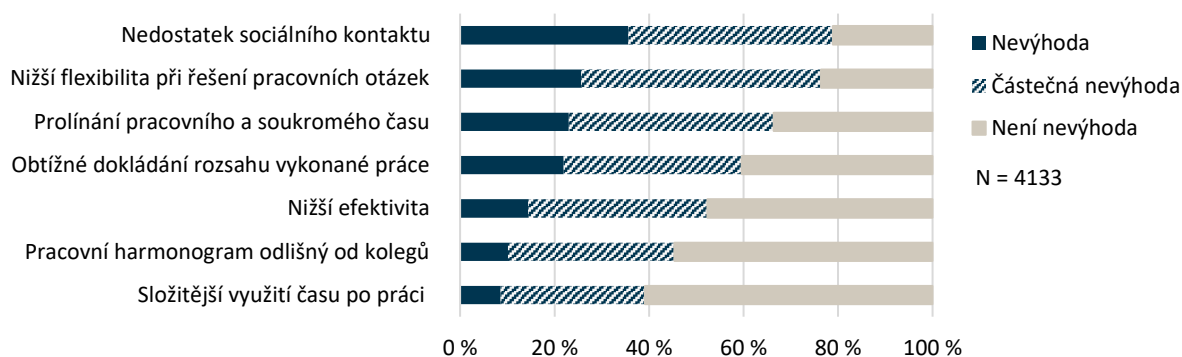
V rámci hodnocení nevýhod se všichni respondenti (opět bez ohledu na to, zda měli zkušenost s HO už před pandemií, nebo až během ní) vyjadřovali k tomu, zda předložené tvrzení (různé typy nevýhod) považují za nevýhodu, částečnou nevýhodu, nebo jej za nevýhodu nepovažují. Tvrzení byla vybrána tak, aby pokrývala praktické a sociální stránky pracovního života.

Nejčastěji byl respondenty za nevýhodu považován nedostatek sociálního kontaktu a nižší flexibilita při řešení pracovních otázek. Tato tvrzení označilo za nevýhodu 36 %, resp. 26 % respondentů. Tyto výsledky se výrazně nelišily v závislosti na tom, zda respondent vyplňoval za období před pandemií nebo až během ní.

Všechna tvrzení označovaly častěji za nevýhodu ženy než muži, přičemž nejvyšší rozdíl v hodnocení byl v případě nedostatku sociálního kontaktu (38 % vs. 29 %) a obtížného dokládání rozsahu vykonané práce (23 % vs. 18 %).

Zaměstnanci ve věku nad 45 let označovali častěji za nevýhodu nižší flexibilitu při řešení pracovních otázek s kolegy (30 % vs. 20 % u zaměstnanců do 30 let).

Graf 26: Nevýhody HO z pohledu zaměstnanců

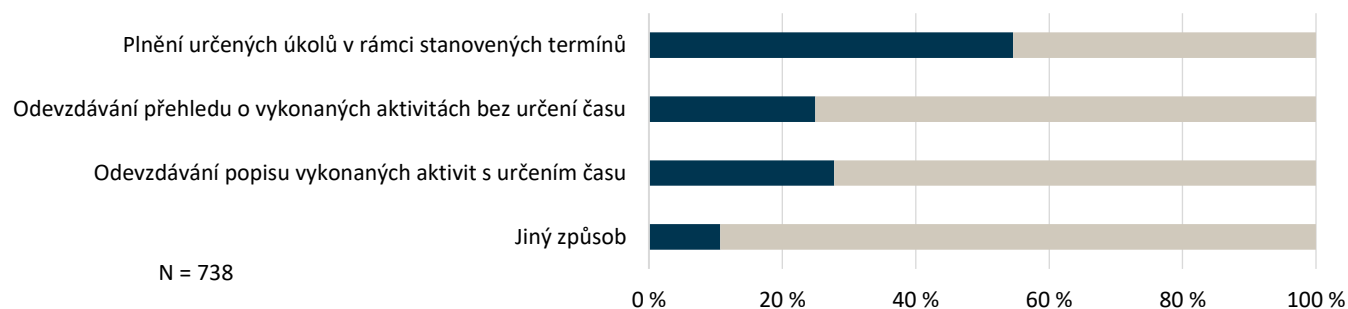


### 3.4.6 Způsob kontroly odvedené práce z domova vedoucími pracovníky

Na otázku, jaký způsob kontroly odvedené práce po zaměstnancích pracujících z domova požadují, odpovídali vedoucí pracovníci prostřednictvím tří předdefinovaných možností, přičemž respondenti mohli volit více možností, pokud při kontrole uplatňují kombinaci různých způsobů. Ukázalo se, že většina vedoucích volí cestu jednoduchosti a větší důvěry v zaměstnance, tedy že nepožaduje odevzdávání přehledu jednotlivých úkonů, ale spoléhá se na plnění úkolů na základě termínů.

Mezi jinými způsoby kontroly a evidence pak zaznělo např. že kontrola probíhá formou konzultací či porad (3 % respondentů), přímou kontrolou výstupů (2 %), nebo za pomoci online kontrolních mechanismů (2 %). Další způsoby byly zastoupeny zcela marginálně.

Graf 27: Způsoby kontroly a evidence odvedené práce zaměstnanců při práci z domova





### 3.5 Technické a materiální podmínky pro práci z domova

#### 3.5.1 Využívání komunikačních nástrojů, efektivita vzdálené komunikace (pohled zaměstnanců)

Při vyhodnocování způsobů a efektivitu komunikace bylo zjišťováno, které komunikační nástroje jsou pro práci z domova nejdůležitější, přičemž respondenti vybírali z nejběžnějších nástrojů jako je telefon, e-mail, videokonference nebo chat. Možnost uvedení dalšího komunikačního nástroje nevyužil žádný respondent.

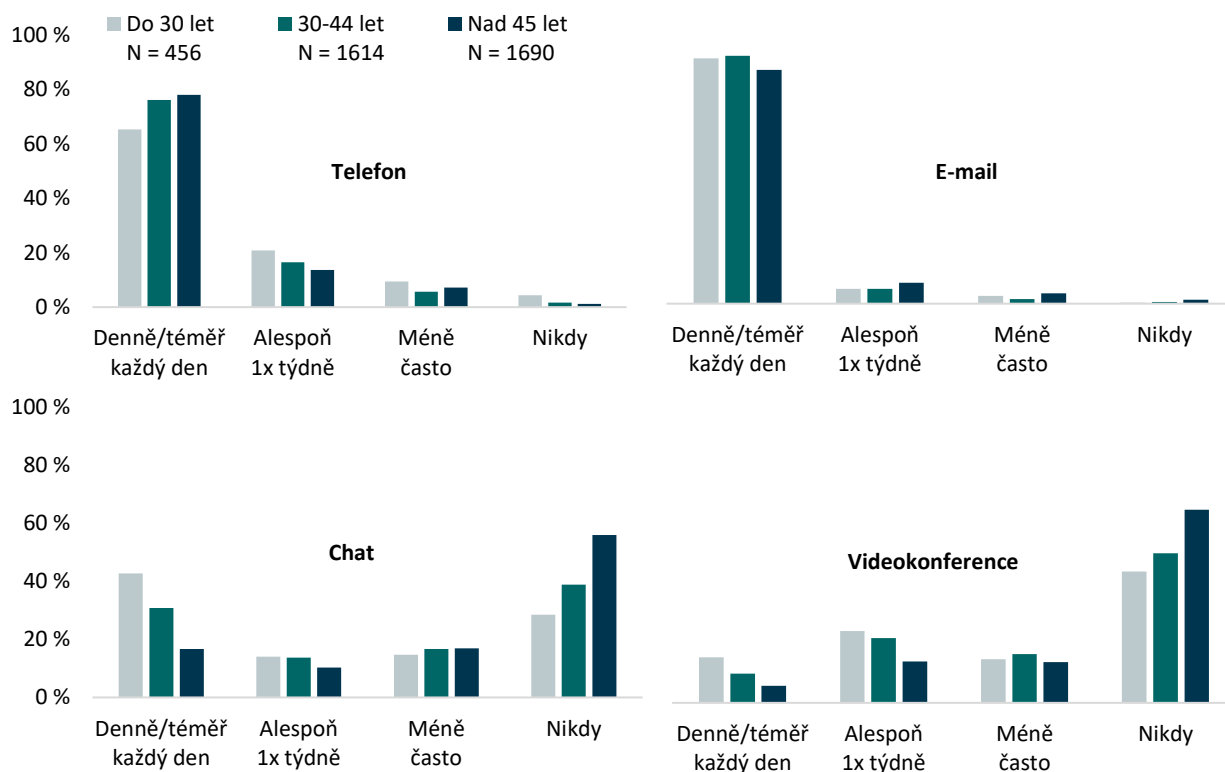
Téměř všichni dotazovaní používají některý z uvedených nástrojů na denní bázi (93 %). Nejčastěji využívanými nástroji jsou e-mail a telefon (96 %, resp. 91 % využívá alespoň jednou týdně), následují chatovací služby (38 %) a videokonference (28 %).

Celková četnost využívání komunikačních prostředků se neliší podle toho, zda respondenti měli možnost HO již před pandemií, nebo až během ní. Při detailním pohledu na jednotlivé nástroje jsou však patrné dílčí rozdíly. Zatímco ve využívání telefonu a e-mailu nevznikl v souvislosti s pandemií žádný patrný rozdíl, chat a videokonference využívali výrazně častěji ti, kteří měli zkušenost s HO ještě před pandemií (51 % vs. 30 % v případě chatu a 43 % vs. 18 % v případě videokonference).

Využívání jednotlivých nástrojů (bez ohledu na to, zda šlo o zkušenost před nebo během pandemie) se lišilo rovněž z hlediska věku. I když tyto rozdíly nejsou velké a pořadí využívání nástrojů se podle věku neliší, stojí za zmínku, že telefon nejčastěji využívají osoby starší 45 let, e-mail osoby ve věku 30–44 let a chatovací služby a videokonference osoby ve věku do 30 let.

Pořadí využívání jednotlivých nástrojů zůstává neměnné také napříč sektory, liší se ovšem intenzita, s jakou jsou zastoupeny. Od ostatních se liší zejména soukromý sektor, v němž jsou více než u ostatních zastoupeny chatovací služby a videokonference, a územní samosprávy, v nichž jsou naopak všechny nástroje kromě telefonu zastoupeny nejméně (měřeno podílem osob, které daný nástroj využívají alespoň jednou týdně).

Graf 28: Četnost využívání jednotlivých komunikačních nástrojů podle věku



V rámci tématu efektivitu komunikace při práci z domova bylo dále zjišťováno, do jaké míry zajišťují uvedené nástroje potřebnou komunikaci. Přibližně polovina respondentů uvedla, že potřebnou komunikaci zajišťují zcela, druhá polovina uvedla, že částečně. Naprostá většina dotázaných (cca 90 %), kteří při práci z domova alespoň někdy využívají videokonference, souhlasila s tvrzením, že takový formát schůzek je efektivní (možnosti rozhodně a spíše souhlasím). Tato dvě zjištění vyšla téměř shodně u respondentů, kteří měli možnost HO již před pandemií, a u těch, kteří tuto možnost měli až po jejím vypuknutí.

### 3.5.2 Vybavení nezbytné pro výkon práce (pohled zaměstnanců)

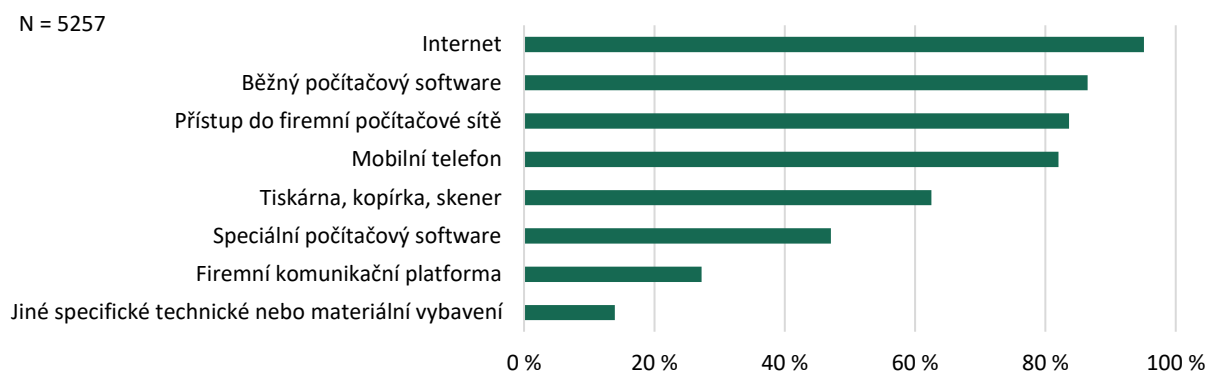
Jednou z klíčových podmínek pro výkon práce z domova je dostatečné technické vybavení. V rámci šetření tedy byla dále položena otázka, jaké vybavení je u respondentů šetření nezbytné pro výkon práce. Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti, bez ohledu na to, zda možnost HO mají, nebo nemají.

Nejčastěji zmiňovanými nástroji nezbytnými pro výkon práce byly internet, běžný počítačový software, přístup do firemní počítačové sítě a mobilní telefon. Tyto možnosti uvedlo více než 80 % dotázaných (graf 29).

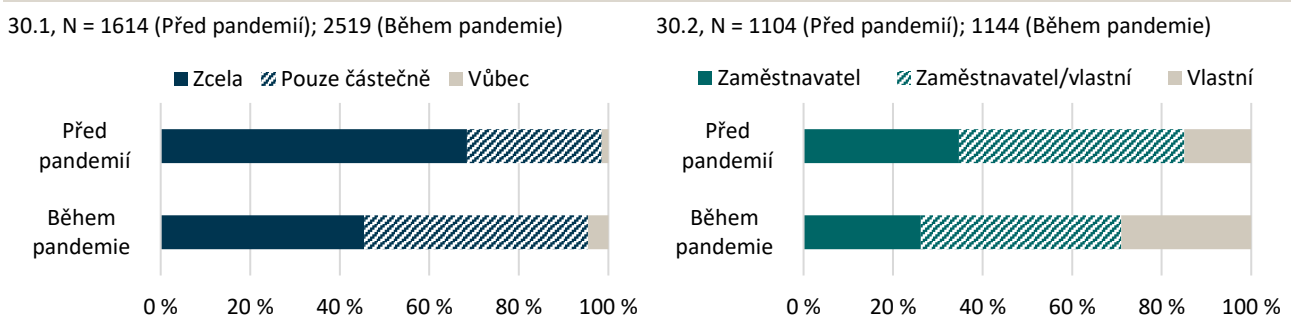
Dvě třetiny dotazovaných, kteří měli možnost HO již před pandemií, uvedly, že mají k dispozici veškeré vybavení potřebné pro HO. Zbývající třetina jej má k dispozici částečně. Vzhledem k tomu, že nutnost začít pracovat z domova během pandemie nastala nečekaně, nebylo mnoho organizací na režim práce z domova dostatečně připraveno a podíl respondentů, kteří začali nově pracovat z domova a měli potřebné vybavení k dispozici byl tedy nižší (45 % uvedlo možnost „Zcela“, resp. 50 % „Pouze částečně“ – graf 30.1). Dvě třetiny respondentů, kteří neměli vybavení potřebné k práci z domova zcela k dispozici, uvedly, že se jedná o běžné kancelářské vybavení a bylo by tedy technicky možné, aby jim je zaměstnavatel poskytl. Během pandemie rovněž zaměstnanci pracující z domova častěji využívali vlastní vybavení (graf 30.2).

Výkon mnoha profesí je zcela nebo z části závislý na specifickém technickém nebo materiálním vybavení, které je vázané na místo pracoviště. U takových profesí je často možnost práce z domova částečně nebo zcela vyloučená. Tomu odpovídají výsledky znázorněné v grafu 31. Téměř 40 % respondentů, kteří uvedli, že jejich práci nelze vůbec vykonávat z domova, k práci potřebuje specifické vybavení.

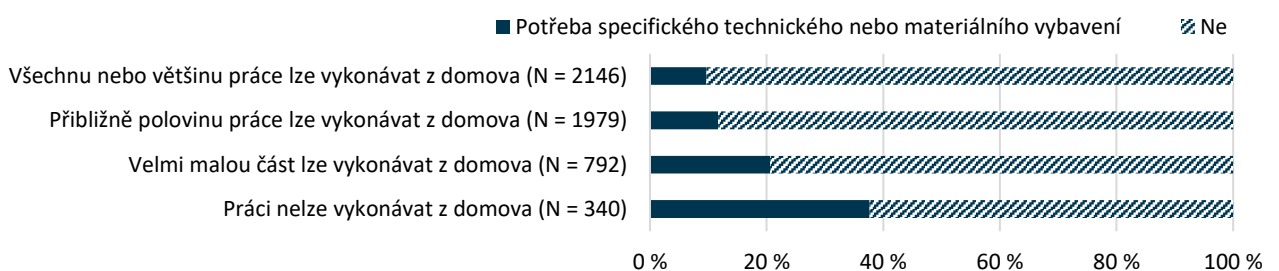
Graf 29: Vybavení nezbytné pro výkon práce



Graf 30: Struktura respondentů podle toho, zda mají k dispozici potřebné vybavení pro výkon práce z domova (30.1) a pokud ano, kdo jim potřebné vybavení poskytl (30.2)



Graf 31: Podíl respondentů využívajících specifické technické nebo materiální vybavení s ohledem na to, jak velkou část práce mohou vykonávat z domova



### 3.5.3 Podmínky práce z domova (pohled zaměstnanců)

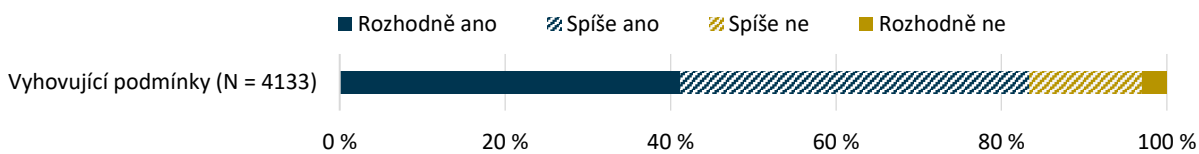
Respondenti se vyjadřovali rovněž k tomu, zda mají pro práci z domova vyhovující podmínky, zda se jim doma daří eliminovat rušivé vlivy a jakou mají flexibilitu při časovém rozvržení práce.

Více než 80 % dotázaných uvedlo, že pro práci z domova mají vyhovující podmínky (40 % uvedlo možnost „Rozhodně ano“, 40 % „Spíše ano“), (graf 32). U respondentů žijících s dítětem do 13 let převažovala možnost „Spíše ano“, u zbylých pak možnost „Rozhodně ano“.

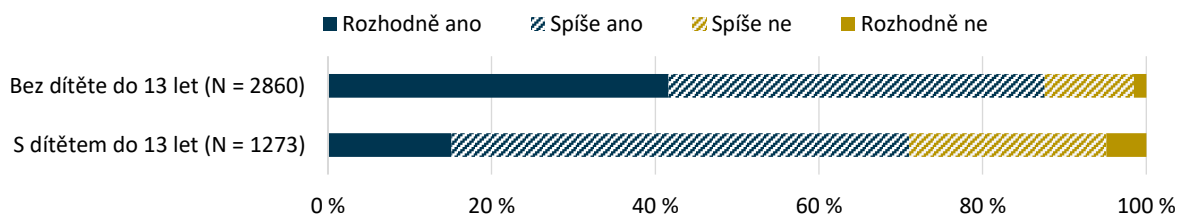
Schopnost eliminovat rušivé vlivy (jako je např. provoz domácnosti, přítomnost další osoby apod.) se výrazně liší podle toho, zda v domácnosti s respondentem žije dítě do 13 let, nebo ne. Zatímco mezi respondenty bez dítěte do 13 let je schopno eliminovat rušivé vlivy téměř 90 % z nich, přičemž možnost „Rozhodně ano“ zvolilo 42 % dotázaných, mezi těmi s dítětem je schopno eliminovat rušivé vlivy 70 % osob, přičemž možnost „Rozhodně ano“ zvolilo 15 % dotázaných (graf 33). Tyto výsledky jsou pravděpodobně ovlivněny výjimečnou situací během pandemie, kdy byla zavřena většina předškolních a školních zařízení.

Flexibilita časového rozvržení práce z domova se v jednotlivých sektorech liší. Je zřejmé, že flexibilita časového rozvržení práce z domova přímo souvisí s tím, jakou agendu dotýčný vykonává. Na otázku, zda zastávaná pracovní agenda (obecně, nikoliv práce z domova) musí být vykonávána v předem stanovených otevíracích (úředních) hodinách, odpovědělo možností „Zcela“ 35 % zaměstnanců ÚSC a pouhých 16 % zaměstnanců NNO. Této skutečnosti odpovídá i flexibilita časového rozložení práce z domova. V územní samosprávě má pevně stanovený režim více než 30 % zaměstnanců pracujících z domova, zatímco v NNO jich je pouze 16 %. Zároveň 45 % zaměstnanců NNO uvedlo, že nemá žádné pevně stanovené hodiny pro práci z domova a pracuje tak, jak jim to vyjde (graf 34).

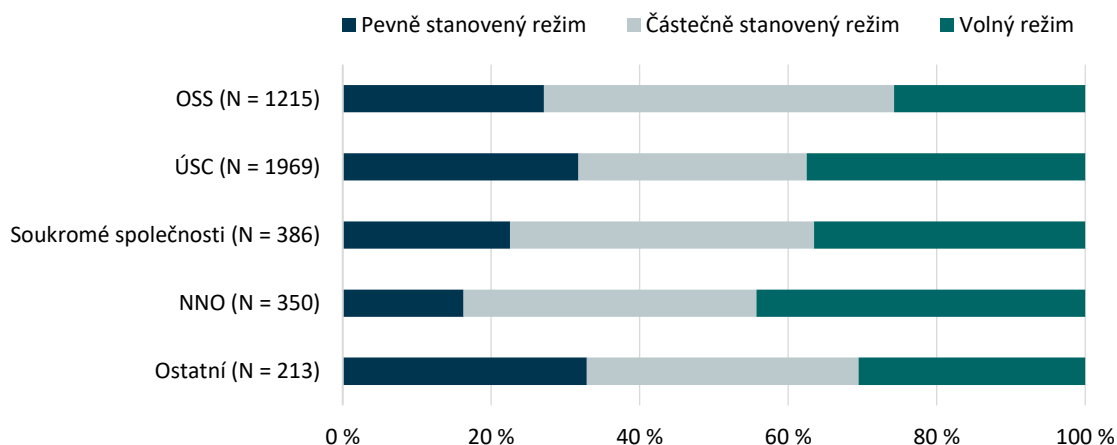
Graf 32: Struktura respondentů podle toho, zda mají pro HO vyhovující podmínky



Graf 33: Schopnost eliminovat rušivé vlivy v domácnosti



Graf 34: Flexibilita časového rozvržení HO



### 3.5.4 Technické potíže při práci z domova (pohled zaměstnanců)

Přibližně 13 % respondentů uvedlo, že je během práce z domova omezovaly technické problémy. Ve více než třetině případů souvisely potíže s internetovým připojením. Respondenti poukazovali na časté výpadky internetu, sníženou rychlost a celkovou kvalitu připojení, což mělo negativní dopad na vykonávanou práci z domova. Další čteně zastoupenou kategorií jsou technické problémy spjaté se vzdáleným přístupem k podnikové síti a terminálovému serveru, kdy byla virtuální privátní síť (VPN) často přetížená, v důsledku čehož se respondenti potýkali s častými výpadky či dlouhodobějším znemožněním připojení k podnikové síti.

*Horší kvalita internetového připojení na rozdíl od připojení na pracovišti – vypadávání spojení při videokonferencích.*

*Problémy byly se vzdáleným připojením do firemní sítě, kvůli malé kapacitě příslušných serverů. Postupně se to vyřešilo.*

Další kategorií je nedostatečné vybavení výpočetní technikou, kancelářskými potřebami či spotřebním materiálem, potřebným pro výkon práce z domova. Část respondentů poukazovala na úplnou absenci potřebného vybavení, kdy jim nebyla poskytnuta základní kancelářská a výpočetní technika, jako je firemní počítač, telefon či tiskárna. Někteří respondenti se potýkali s vysokou poruchovostí firemní kancelářské a výpočetní techniky či vzájemnou nekompatibilitou zařízení, v důsledku čehož byli nuceni využívat vlastních zařízení.

*Problém se spárováním domácí tiskárny a firemního notebooku. Tisk probíhá přes kabel nebo ze soukromého počítače.*

*Můj osobní počítač byl využíván na 100 % jak pro mou práci, tak pro práci dítěte v rámci školy a poničil se, vypnul. Byla jsem nucena si počítač po nějakou dobu vypůjčit od přátel.*

Respondenti dále uváděli, že se při práci z domova potýkali s problémy spjatými se softwarem a programy potřebnými k výkonu práce – setkávali se s nefunkčností softwarového vybavení firemního počítače či potřebných aktualizací, případně s problémy při instalaci nových programů. Dále se v některých případech setkávali s výpadky či nefunkčností programů. Mezi ostatní technické problémy se řadí například nedostatečné soukromí na práci, přerušení dodávky elektřiny či nutnost odesílání korespondence.

*Různorodost aplikací pro online schůzky, z nichž některé firemní bezpečnostní politika nepodporuje, komplikuje situaci, pokud si v komunikaci nemohu vybrat aplikaci.*

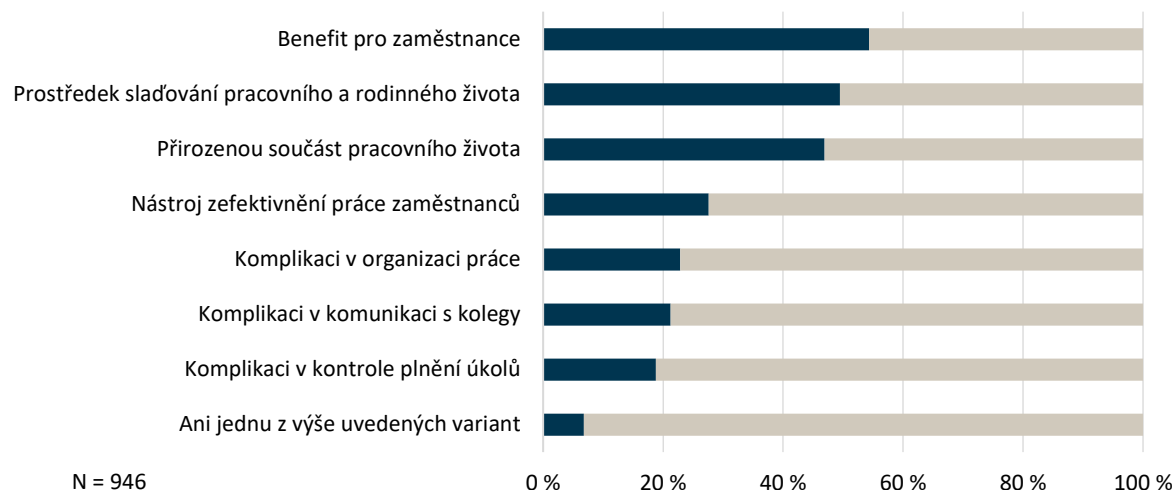
*Nemožnost osobně provádět nezbytné aktualizace na pracovním notebooku, a tím pádem nemožnost využívat některé funkcionality pracovních systémů – software. Pouze IT oddělení může provádět instalace, bez připojení k VPN, které bylo dostupné pouze pro některé pracovníky organizace, nebylo možné aktualizace provést na dálku.*

### 3.6 Perspektiva práce z domova

#### 3.6.1 Subjektivní vnímání povahy práce z domova vedoucími pracovníky

Své názory na to, jak obecně vzato vnímají práci z domova, uvedli prostřednictvím níže uvedených předdefinovaných možností všichni vedoucí pracovníci včetně těch, pro které možnost práce z domova z různých důvodů není v převážné míře relevantní. Graf 35 ukazuje, že zatímco jako benefit, prostředek sladování či běžnou součástí organizace práce vnímá možnost pracovat z domova vždy značná část respondentů, pohled na HO jako na komplikaci je mezi vedoucími jasně menšinový.

Graf 35: Co představuje HO pro vedoucí pracovníky

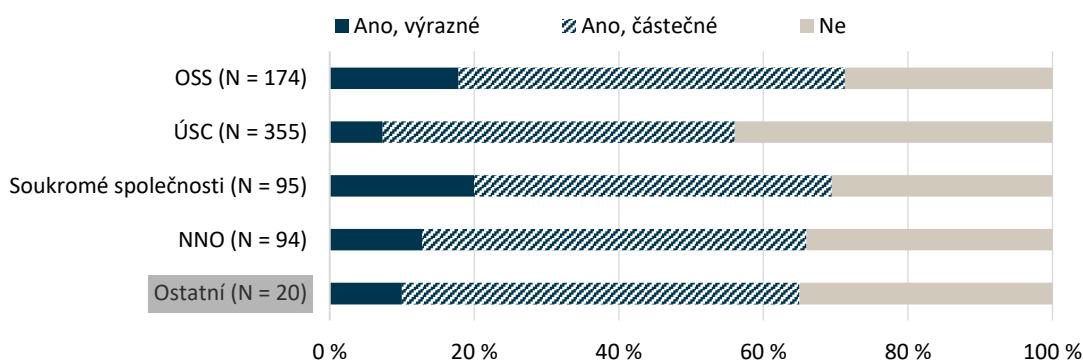


### 3.6.2 Předpoklady a preference ohledně rozšíření využívání práce z domova (pohled vedoucích)

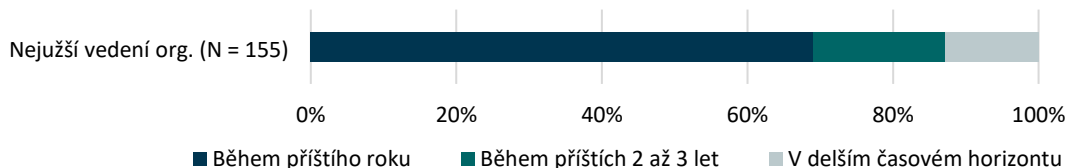
Více než 60 % všech vedoucích pracovníků očekává v budoucnu rozšíření využívání práce z domova oproti stavu před pandemií, byť většina z nich pouze částečné (graf 36). Zástupci nejužšího vedení pak předvídali, v jakém časovém horizontu by toto rozšíření mělo přijít, a více než dvě třetiny z nich předpokládají změny již během příštího roku (graf 37). Podporu má rozšiřování tohoto uspořádání práce také specificky mezi „nižším“ vedením – vedoucími oddělení, týmů apod. – a to i v případě územně samosprávných celků, kde je tato podpora relativně nejmenší. Nejsilnější je naopak podpora rozšíření v případě organizačních složek státu (graf 38).

Respondenti, kteří v otevřeném doplnění uvedli důvody, proč trvalé rozšíření práce z domova nepředpokládají, ve většině případů zmiňují neochotu a názorovou rigiditu vedení organizace. Dalším uváděným důvodem je znovu z různých důvodů převážně nevyhovující povaha práce. Třetím uváděným důvodem bylo, že stávající situace (bez HO) je vyhovující, případně že se práce z domova neosvědčila.

Graf 36: Předpoklad rozšíření HO v organizaci do budoucna



Graf 37: Předpoklad časového výhledu rozšíření HO v organizaci – vedení organizace



Graf 38: Preference ohledně rozšíření HO v organizaci ze strany vedoucích útvaru (oddělení, týmu apod.)



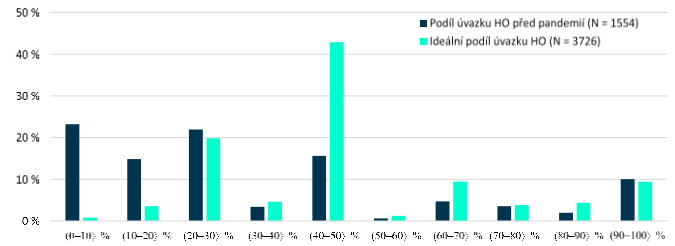
### 3.6.3 Vnímání práce z domova z pohledu zaměstnanců

Jedním z posledních cílů šetření bylo zjistit, jaká je představa o práci z domova v budoucnu z pohledu zaměstnanců i organizací a za jak velký benefit tuto možnost považují.

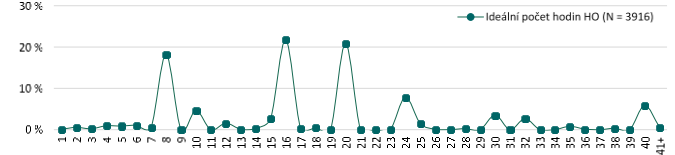
Jak již bylo vedeno v kapitole 3.2.7, přibližně 30 % dotázaných by v optimálním případě chtělo pracovat z domova do 40 % svého úvazku, 40 % v rozsahu 40–50 % úvazku a zbylých 30 % více než polovinu svého úvazku. Z hlediska absolutního počtu hodin pak respondenti nejčastěji uváděli 8, 16 nebo 20 hodin týdně, což představuje 1 pracovní den, 2 pracovní dny nebo polovinu klasické týdenní pracovní doby.

Při detailnějším pohledu se ukázalo, že respondenti, kteří měli možnost pracovat z domova již před pandemií, si představují trochu vyšší objem HO než respondenti, kteří před pandemií tuto možnost neměli.

Graf 1: Srovnání struktury zaměstnanců podle skutečného a ideálního podílu HO, v %



Graf 2: Struktura zaměstnanců podle ideálního počtu hodin HO, v %



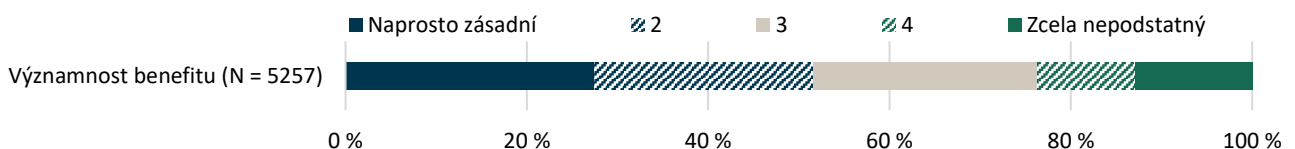
Obrázek 1: pro ilustraci převzato z kapitoly 3.2.7

Na závěr šetření měli respondenti zhodnotit, za jak velký benefit možnost pracovat z domova považují. K vyjádření použili bodovou škálu 1 až 5 („1 – naprosto zásadní“ až „5 – zcela nepodstatné“). Respondenti obecně přikládají možnosti pracovat z domova velkou důležitost; více než polovina z nich označila hodnoty 1 a 2. Naopak za nepodstatnou považuje tuto možnost přibližně čtvrtina respondentů (ti označili hodnoty 4 a 5).

Možnost pracovat z domova je častěji zásadní benefit pro respondenty s dětmi do 13 let (hodnoty 1 nebo 2 označilo 61 % s dětmi a 47 % bez dětí) a osoby pečující o závislou osobu (56 % vs. 51 %). Důležitost benefitu se podstatně liší také podle věku (přes 60 % respondentů ve věku do 45 let označilo hodnotu 1 nebo 2, ve věku nad 45 let to bylo pouze 40 %).

Ženy výrazně častěji než muži uváděly možnost 1, tedy naprosto zásadní (29 % vs. 22 %). Přitom právě ženy měly dosud možnosti HO o něco nižší než muži.

Graf 39: Hodnocení, za jak velký benefit zaměstnanci možnost pracovat z domova považují



## 4 Závěry

Výsledky šetření ukázaly na rozdíly v umožňování práce z domova u různých typů zaměstnavatelů. Do jisté míry jsou tyto rozdíly dány už samotnou povahou práce a tím, do jaké míry je vůbec hypoteticky možné ji vykonávat z domova. Reálné možnosti využití jsou nicméně do značné míry závislé na tom, zda jsou zaměstnavatelé v praxi ochotni HO svým zaměstnancům umožňovat, případně v jakém rozsahu a za jakých podmínek.

### Přístup zaměstnavatelů k umožňování práce z domova

Obecně lze na základě odpovědí respondentů říct, že „otevřenější“ přístup k poskytování možnosti práce z domova je v neziskovém sektoru a soukromém komerčním sektoru. Kromě vyššího podílu osob, které mají v praxi možnost pracovat z domova (v obou případech více než 60 % zaměstnanců oproti 40 % u organizačních složek státu a 14 % v ÚSC) je zde zajištění práce z domova administrativně jednodušší, dostupnější a flexibilnější. Více než 80 % vedoucích pracovníků z řad NNO a soukromých společností uvedlo, že jejich zaměstnanci mají možnost pracovat z domova, ať už automaticky (pokud to náplň jejich práce umožňuje), nebo ve specifických případech. Rozdílný přístup dokládá také skutečnost, že mezi zaměstnanci, jejichž pracovní náplň ze své podstaty umožňuje, aby byla vykonávána z domova bez jakýchkoliv problémů, má tuto možnost v neziskových organizacích a soukromých společnostech 80 % osob, zatímco v organizačních složkách státu a ÚSC pouze 50 %, resp. 33 % osob. Uvedený závěr dokládá i skutečnost, že čím menší organizace co do počtu zaměstnanců je, tím otevřeněji se staví k možnosti HO pro zaměstnance, jejichž náplň práce to umožňuje.

Organizace, které umožňovaly práci z domova pouze ve specifických případech, tak nejčastěji činily, pokud zaměstnanec pečoval o děti nebo jiné osoby, byl nemocný nebo dojížděl.

### Nejčastější překážky

Jako překážku, kvůli které nelze vykonávat práci z domova, respondenti nejčastěji uváděli přímou práci s klienty, v menší míře pak skutečnost, že je práce vázána na konkrétní místo, případně že musí být vykonávána v předem stanovených hodinách (např. úředních). Tyto překážky však většinou neplatí pro celou pracovní dobu, a většina zaměstnanců (90 %) tak uvedla, že jejich práci lze alespoň částečně vykonávat z domova. Nejčastější důvody, proč v praxi některé organizace vůbec neumožňují práci z domova, ačkoliv hypoteticky by to možné bylo, jsou zejména nízká podpora práce z domova ze strany vedení, práce s citlivými daty a nutnost zabezpečení, převážně nevyhovující pracovní náplň a nedostatečné IT vybavení.

### Rozdíly v dostupnosti pro různé skupiny

Šetření se zabývalo rovněž rozdíly v dostupnosti práce z domova pro různé sociodemografické skupiny zaměstnanců. Při tomto pohledu se ukázalo, že zejména ženy mají častěji možnost pracovat z domova ve věku, kdy je běžná péče o malé děti. Zároveň se ukázalo, že celkově mají častěji možnost pracovat z domova muži než ženy (36 %, vs. 30 %). Oba tyto trendy jsou patrné napříč sektory. Ženy přitom označovaly HO za velmi podstatný benefit častěji než muži. Dále měli častější možnost pracovat z domova zaměstnanci s podřízenými a ti, kteří žijí v domácnosti s dítětem do 13 let.

### Reálný rozsah využívání před pandemií a ideální rozsah dle zaměstnanců

Při zkoumání nástroje práce z domova je velmi důležitý také rozsah, v jakém zaměstnanci z domova skutečně v praxi pracují, pokud tuto možnost mají. Za běžné situace (před nástupem pandemie) převažoval malý objem práce vykonávané z domova. Přibližně 60 % dotazovaných využívalo tuto možnost v rozsahu do 30 % svého úvazku. Při dotazu, jak by si respondenti představovali ideální rozsah práce z domova, však převažovaly vyšší hodnoty. Celkem 70 % dotázaných uvedlo rozsah do 50 % úvazku, přičemž většina z nich by uvítala rozsah 40–50 % úvazku. V absolutních číslech byly nejčastěji uváděny jeden, dva, nebo dva a půl dne.

### Změny v souvislosti s pandemií

Nečekaný nástup pandemie koronaviru a opatření k zamezení jejího šíření způsobila bezprecedentní nárůst počtu osob pracujících z domova. Šetření tento nárůst potvrdilo, a to ve všech sektorech, nejvýrazněji pak v organizačních složkách státu. Podíl respondentů pracujících z domova se celkově dostal na přibližně 80 %. K tomu, aby z domova mohl začít pracovat takto vysoký podíl zaměstnanců, musely organizace nejčastěji



přistoupit k urychlenému vyřízení potřebné administrativy a stanovení nových pravidel pro práci z domova, dále musely posílit technické vybavení. Výsledky dotazníkového šetření byly jednoznačně ovlivněny nárůstem využívání HO v průběhu pandemie a skutečností, zda měl respondent s tímto fenoménem zkušenost dlouhodobou, nebo pouze z výjimečného stavu.

### **Hodnocení práce z domova – vedoucí pracovníci**

Dalším ze sledovaných cílů šetření bylo vyhodnocení spokojenosti s fungováním práce z domova a výhod, resp. nevýhod, které zaměstnanci a vedoucí pracovníci v možnosti pracovat z domova spatřují. Odpovědi vedoucích pracovníků ukazují, že s celkovým fungováním práce z domova v organizaci je vedení v drtivé většině případů (celkem přes 90 %) spokojeno. Také s komunikací se zaměstnanci na HO panuje mezi vedoucími pracovníky napříč sektory jednoznačná spokojenost. Názor, že zaměstnanci jsou doma méně výkonní uvedlo 15 % respondentů, zatímco dalších 10 % naopak vnímá lépe výkonnost při práci z domova než na pracovišti. Nejvíce respondentů (necelých 40 %) se nicméně přiklonilo k tomu, že výkonnost zaměstnanců pracujících doma i na pracovišti je v obou případech srovnatelná. Zbývající více než třetina odpovídajících se domnívá, že je to zcela individuální a záleží vždy na konkrétním člověku. S tím souvisí stručné závěry týkající se nejběžnější kontroly odvedené práce z domova. Šetření ukázalo, že většině vedoucích pracovníků postačuje sledovat, zda jsou zadané úkoly splněné v rámci stanovených termínů. Zhruba ve čtvrtině případů vedoucí požadují odevzdávání „timesheetů“, další čtvrtina se spokojuje s přehledem vykonaných aktivit.

Výsledky dále naznačují, že v organizacích s dlouhodobější zkušeností s využíváním práce z domova je výkonnost zaměstnanců na HO vnímána lépe. Stejně tak o něco lépe výkonnost podřízených na HO mohou vnímat vedoucí jednotlivých útvarů než respondenti odpovídající za celou organizaci (obvykle vyšší management).

### **Hodnocení práce z domova – zaměstnanci**

Respondenti odpovídající z pohledu zaměstnanců měli možnost detailně porovnat, jak se jim pracuje z domova ve srovnání s prací z kanceláře. Více než 80 % dotázaných uvedlo, že pro práci z domova mají vyhovující podmínky. V ohledech organizace práce v čase, soustředění a výkonnosti byla před pandemií práce z domova spíše nebo výrazně lepší než práce v kanceláři pro více než 50 % dotázaných. O něco hůř hodnotili respondenti svoji motivaci k práci, kdy je během HO spíše nebo výrazně lépe motivováno 40 % dotázaných. Relativně nejhůř z uvedených složek respondenti hodnotili efektivitu spolupráce s kolegy, kterou při práci z domova více než třetina označila jako spíše nebo výrazně horší. Z hlediska organizace práce v čase a soustředěnosti bylo hodnocení respondentů, kteří se vyjadřovali k situaci během pandemie, výrazně horší než těch, kteří tyto aspekty hodnotili v běžném režimu.

Z výhod práce z domova byly nejvíce oceňovány ty, které souvisí s praktickou stránkou pracovního a soukromého života, konkrétně úspora času na dojíždění, možnost pracovat při zdravotní indispozici, možnost pracovat z jakéhokoliv místa, flexibilní režim, možnost zajistit péči o členy rodiny a lepší organizace času. Uvedené výhody označilo více než 70 % dotázaných. Dále byla za výhodu označována tvrzení související s volným časem nebo osobním pohodlím, konkrétně více času s rodinou, úspora peněz za stravování a dojíždění, méně stresu a větší klid na práci, možnost prokládat práci soukromými aktivitami, skutečnost, že se respondent nemusí upravovat do práce a že může spát déle (i tato tvrzení označilo za výhodu více než 40 % dotázaných). Kladně byl hodnocen také vliv práce z domova na různé stránky života. Pozitivní vliv na duševní zdraví, rodinný život nebo fyzické zdraví uvedla ve všech případech třetina dotázaných.

Za nevýhodu práce z domova byl respondenty považován zejména nedostatek sociálního kontaktu a nižší flexibilita při řešení pracovních otázek. Tato tvrzení označila za nevýhodu více než čtvrtina dotázaných. Všechna tvrzení označovaly častěji za nevýhodu ženy než muži, přičemž nejvyšší rozdíl v hodnocení byl v případě nedostatku sociálního kontaktu a obtížného dokládání rozsahu vykonané práce. Zaměstnanci ve věku nad 45 let označovali častěji za nevýhodu nižší flexibilitu při řešení pracovních otázek s kolegy.

Respondenti z řad zaměstnanců obecně přikládají možnosti pracovat z domova velikou důležitost (více než polovina z nich ji považuje za důležitý benefit). Naopak jako nepodstatnou výhodu ji vnímá přibližně čtvrtina respondentů. Možnost pracovat z domova je častěji zásadní benefit pro respondenty s dětmi do 13 let a osoby pečující o závislou osobu. Důležitost benefitu se podstatně liší také podle věku, mladší respondenti tuto možnost považují za důležitější než respondenti starší.

## **Technické zázemí a komunikace při práci z domova**

Při vyhodnocování způsobů a efektivity komunikace jsme se zaměřili na frekvenci užívání nejběžnějších nástrojů jako je telefon, e-mail, videokonference a chat. Téměř všichni dotazovaní používají některý z uvedených nástrojů na denní bázi. Nejčastěji využívanými nástroji jsou e-mail a telefon (více než 90 % je využívá alespoň jednou týdně), následují chatovací služby a nejméně často jsou využívány videokonference. Stojí za zmínku, že telefon nejčastěji využívají osoby starší 45 let, e-mail osoby ve věku 30–44 let a chatovací služby a videokonference osoby ve věku do 30 let. Přibližně polovina respondentů uvedla, že uvedené nástroje zajišťují potřebnou komunikaci zcela, druhá polovina, že částečně.

Nejčastěji zmiňovanými nástroji nezbytnými pro výkon práce jsou internet, běžný počítačový software, přístup do firemní počítačové sítě a mobilní telefon. Řešení technických problémů během výkonu práce z domova potvrdil zhruba každý šestý zaměstnanec. Nejčastěji se jednalo o problémy s internetovým připojením a vzdáleným přístupem, dále s výpočetní technikou obecně (nedostatečná vybavenost, nefunkční software) a také s nedostatkem kancelářských potřeb. Výkon mnoha profesí je zcela nebo z části závislý na specifickém technickém nebo materiálním vybavení, které je vázané na místo pracoviště. U takových profesí je často možnost práce z domova částečně nebo zcela vyloučená.

## **Perspektiva práce z domova**

Z hlediska hodnocení a perspektivy využívání práce z domova byli vedoucí pracovníci dotázáni, jak primárně práci z domova vnímají. Přibližně polovina z nich si s tímto nástrojem spojuje slovní spojení „benefit pro zaměstnance“, „prostředek sladování pracovního a rodinného života“ a „přirozená součást pracovního života“. Více než čtvrtina vedoucích si myslí, že práce z domova může být nástrojem zefektivnění práce zaměstnanců, naopak komplikace v organizaci práce, komunikaci či kontrole plnění úkolů v ní spatřuje vždy zhruba pětina respondentů. Více než 60 % všech vedoucích pracovníků do budoucna očekává alespoň částečné (12 % odpovídajících dokonce výrazné) rozšíření využívání práce z domova v jejich organizaci. Velká většina zástupců nejvyššího vedení organizací toto rozšíření předpokládá dokonce hned v příštích 12 měsících. Značnou podporu má potom rozšiřování také plošně mezi vedoucími jednotlivých útvarů (oddělení, týmů apod.)

# Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Počet respondentů vyplňujících jednotlivé části dotazníku.....	5
Tabulka 2: Respondenti podle typu organizace.....	6
Tabulka 3: Respondenti podle velikosti organizace.....	6
Tabulka 4: Respondenti podle pohlaví.....	6
Graf 1: Podíl práce, kterou by v jednotlivých sektorech bylo možné vykonávat z domova, pohled zaměstnanců.....	8
Graf 2: Podíl zaměstnanců v organizaci, kteří by dle vedoucích mohli (částečně) pracovat z domova.....	8
Graf 3: Nejčastější překážky pro hypotetickou možnost vykonávání práce z domova dle vedoucích pracovníků.....	9
Graf 4: Charakter práce zaměstnanců, kteří nemají možnost práce z domova, souhlas s výroky.....	9
Graf 5: Celkový charakter práce zaměstnanců ve vztahu k práci z domova, souhlas s výroky.....	9
Graf 6: Umožňování HO zaměstnancům dle sektoru před nástupem pandemie.....	10
Graf 7: Důvody pro neumožnění HO zaměstnancům, kteří by hypoteticky pracovat z domova mohli.....	10
Graf 8: Specifické případy, v nichž byl v některých organizacích umožňován HO.....	10
Graf 9: Umožňování HO podle sektoru a pohlaví.....	11
Graf 10: Umožňování HO podle velikosti organizace, pohlaví, počtu podřízených a lokality.....	11
Graf 11: Umožňování HO v jednotlivých věkových skupinách, podle pohlaví.....	12
Graf 12: Umožňování HO u zaměstnanců, jejichž práci lze bez problému vykonávat z domova, dle dílčích charakteristik.....	13
Graf 13a–13c: Hodnocení přístupu zaměstnavatele k zajištění HO, podle sektorů.....	14
Graf 14a–14c: Hodnocení přístupu zaměstnavatele k zajištění HO, podle velikosti organizace.....	15
Graf 15: Srovnání struktury zaměstnanců podle skutečného a ideálního podílu HO.....	16
Graf 16: Struktura zaměstnanců podle ideálního počtu hodin HO.....	16
Graf 17: Změna podmínek pro umožnění HO v organizacích.....	17
Graf 18: Uskutečněné změny v organizacích potřebné k umožnění HO většímu počtu zaměstnanců.....	17
Graf 19: Struktura zaměstnanců podle toho, zda měli možnost HO před vypuknutím pandemie, až po jejím vypuknutí, nebo vůbec, dle dílčích charakteristik.....	18
Graf 20: Celková spokojenost vedoucích pracovníků s fungováním HO v jejich organizaci.....	19
Graf 21: Srovnání výkonnosti zaměstnanců na pracovišti a při práci z domova z pohledu vedoucích.....	20
Graf 22: Spokojenost vedoucích s komunikací se zaměstnanci pracujícími z domova.....	20
Graf 23: Hodnocení fungování HO oproti práci z kanceláře z pohledu zaměstnanců.....	21
Graf 24: Výhody HO z pohledu zaměstnanců.....	22
Graf 25: Vliv HO na různé stránky života.....	22
Graf 26: Nevýhody HO z pohledu zaměstnanců.....	23
Graf 27: Způsoby kontroly a evidence odvedené práce zaměstnanců při práci z domova.....	24
Graf 28: Četnost využívání jednotlivých komunikačních nástrojů podle věku.....	25
Graf 29: Vybavení nezbytné pro výkon práce.....	26
Graf 30: Struktura respondentů podle toho, zda mají k dispozici potřebné vybavení pro výkon práce z domova (30.1) a pokud ano, kdo jim potřebné vybavení poskytl (30.2).....	26
Graf 31: Podíl respondentů využívajících specifické technické nebo materiální vybavení s ohledem na to, jak velkou část práce mohou vykonávat z domova.....	26
Graf 32: Struktura respondentů podle toho, zda mají pro HO vyhovující podmínky.....	27
Graf 33: Schopnost eliminovat rušivé vlivy v domácnosti.....	27
Graf 34: Flexibilita časového rozvržení HO.....	27
Graf 35: Co představuje HO pro vedoucí pracovníky.....	29
Graf 36: Předpoklad rozšíření HO v organizaci do budoucna.....	30
Graf 37: Předpoklad časového výhledu rozšíření HO v organizaci – vedení organizace.....	30
Graf 38: Preference ohledně rozšíření HO v organizaci ze strany vedoucích útvaru (oddělení, týmu apod.).....	30
Graf 39: Hodnocení, za jak velký benefit zaměstnanci možnost pracovat z domova považují.....	31