



Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z.ú.

ANALÝZA PROBLEMATIKY HOME OFFICE

Výzkumná zpráva

Sp. zn.:	407-042/2021
Autoři:	doc. RNDr. Mgr. Petr A. Skřehot, Ph.D., MSc. Ing. Jakub Marek, MSc. Ing. Slavomíra Vargová, Ph.D. Bc. David Vancl, DiS.
Projekt:	Pracovní rizika vznikající při práci v režimu "home office" s akcentem na analýzu dopadů práce z domova na úroveň zajištění BOZP v různých odvětvích a na úspěšnost implementace opatření pro předcházení pracovním úrazům a nemocem z povolání (Etapa 1)
Zadavatel:	Svaz průmyslu a dopravy ČR
Datum:	1. 12. 2021
Verze:	1
Razítko a podpis:	

Anotace

Tento dokument shrnuje výsledky provedené rešerše odborných zdrojů, které byly získány jak z veřejně dostupných pramenů (internet, zpravodajské servery), tak i z vybraných vědeckých databází. Použita byla open access databáze Google Scholar a dále licencovaná databáze Web of Science. Obě tyto databáze indexují plné texty nebo metadata z odborné literatury, a to napříč různými vědeckými obory. Pro vyhledávání byla použita tato klíčová slova: "home office", "work from home", "home working" a "teleworking". Získáno bylo celkem 253 zdrojových dokumentů, z nichž bylo pro podrobnější analýzu vybráno 76 zdrojů. Kromě odborných vědeckých zdrojů byly pro analýzu použity také platné právní předpisy, které se dotýkají povinností zaměstnavatele při využívání režimu práce z domova a volně dostupné webové stránky (např. zpravodajské servery).

Použité zkratky a symboly

Zkratka	Význam
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	česká technická norma
DPP/DPČ	dohoda o provedení práce/dohoda o pracovní činnosti
HW	hardware
HWM	hybrid work model (hybridní model práce)
ICT	informační a komunikační technologie
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
SW	software
WFH	work from home (práce z domova)

Obsah

Anotace	2
Použité zkratky a symboly	2
1. Přehled zkušeností ze zahraničí	5
1.1. Home office před pandemií COVID-19	5
1.2. Digitalizace práce.....	9
1.3. Vzdálená práce.....	11
1.4. Efektivita práce z domova	19
1.5. Vliv home office na zdraví a psychiku zaměstnanců.....	24
1.5.1. <i>Stres a duševní nepohodlí</i>	24
1.5.2. <i>Bolest a fyzické nepohodlí</i>	26
1.5.3. <i>Nadměrná konzumace jídla</i>	29
1.5.4. <i>Změny ve spánkovém režimu</i>	30
1.6. Vliv práce z domova na fungování rodin a chod domácností.....	30
1.6.1. <i>Sladění pracovního a rodinného života</i>	30
1.6.2. <i>Autentické výpovědi rodičů</i>	37
1.7. Domácí mazlíčci	40
2. Zkušenosti s home office z České republiky	41
2.1. Popis současného stavu.....	41
2.2. Home office jako zaměstnanecký benefit	42
2.3. Přínosy home office pro české zaměstnavatele	42
2.4. Úskalí home office v českých intencích	43
2.5. Změna pracovních návyků v důsledku pandemie.....	46
2.6. Hybridní model práce	47
3. Právní úprava vzdálené práce	51
3.1. Výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele.....	51
3.2. Podmínky pro zavedení home office	52
3.3. Pracovní doba, její rozvržení a evidence	54
3.4. Náklady související s výkonem home office	56
3.5. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	56

Analýza problematiky home office

3.6. Pracovní úrazy a nemoci z povolání	57
3.7. Kontrola zaměstnanců při výkonu práce z domova	58
3.8. Doručování písemností a ochrana dat při výkonu práce z domova	59
4. Závěr.....	60
5. Literatura.....	62

1. Přehled zkušeností ze zahraničí

1.1. Home office před pandemií COVID-19

Práce na dálku, včetně práce z domova, tak jak je chápeme dnes, se poprvé objevily v USA v 70. letech 20. století [1]. Jen o několik desetiletí později, kdy se ICT staly běžně dostupnými v každé domácnosti prostřednictvím různých technických zařízení každodenního života, jako jsou notebooky, tablety a mobilní telefony, se práce na dálku stala běžnější a rozšířila se prakticky celosvětově. Od roku 2017 se práce z domova stala celospolečenským fenoménem, který v některých zemích dnes aktivně postihuje více než jednu třetinu všech zaměstnanců.

Nicméně již v roce 2015 bylo na americkém trhu práce nabízeno více než 50 % administrativních pracovních pozic, které umožňovaly alespoň částečně kombinovat práci z kanceláře a práci z domova [2]. Díky pandemii COVID-19 se home office rozšířil ještě mnohem více. Nepřekvapí proto, že v roce 2020 vykonávalo alespoň část své práce mimo kancelář 29 % všech zaměstnanců federálních úřadů USA, respektive 24 % všech zaměstnanců na americkém trhu práce [3]. Je ale zajímavé, že podobná čísla byla zjištěna při šetření již v letech 2017–2018 [4]. Podle jiného výzkumu z roku 2016 dosahoval počet pracovních pozic, které by mohly být v USA prováděny na dálku nebo z domova až 43 % [5]. Podle výzkumu společnosti OWL Labs z roku 2019 bylo zjištěno, že 62 % respondentů využívalo práci na dálku, přičemž na plný úvazek pracovalo z domova 30 % respondentů [6]. Je tedy evidentní, že v USA je práce z domova mnohem běžnější než v Evropě a má zde i mnohem hlubší kořeny.

Řada publikací ukazuje, že podobně jako v USA je tomu i v jiných zemích. V Evropské unii v roce 2017 pracovalo z domova mezi 2 % a 40 % všech zaměstnanců, avšak tyto hodnoty se velmi lišily napříč různými státy [7]. Mezi státy, kde se home office již před pandemií COVID-19 využíval nejvíce, patřily Finsko, Švédsko a Nizozemsko [8]. Mimo EU pak také v Japonsku.

Situace před pandemií ovšem byla zcela jiná, než je tomu nyní. Mezi manažery velmi rezonovala otázka produktivity a efektivity takto vykonávané práce. Proto ne každá firma se rozhodla k tomu, aby využívala práci z domova jako standardní pracovní režim. Z historie totiž bylo známo, že úspěch na konkurenčním trhu je úzce spojen s provozem fyzických pracovišť, které jsou umístěny na dobrých adresách a které mají kvalitní pracovní prostředí. To bylo lákadlem nejen pro zákazníky, ale zejména pro nové perspektivní zaměstnance. Firmy a úřady proto zcela logicky preferovaly umístění svých sídel a poboček na dobrých adresách v centrech velkých měst a kladly přitom důraz na vzhled a na interakci mezi klienty a zaměstnanci [9].

Již před pandemií COVID-19 byly dostupné technické nástroje umožňující kvalitní spojení na dálku, provádění videokonferencí nebo vzdáleného přístupu do počítačových systémů. Tyto prostředky ovšem byly využívány do značné míry jen jako podpora funkčních rezerv s cílem dosáhnout lepšího a rychlejšího plnění úkolů, případně jako nástroje pro sociální interakci se zaměstnanci a týmy pracujícími na jiných, lečdy i velmi vzdálených, místech. Když ale byla zavedena nucená práce z domova, všechny tyto výhody a přínosy byly rázem smazány, neboť co dříve bylo vnímáno jako doplněk či určité nadstandardní řešení, bylo nyní normální, běžné a hlavně nutné [10]. Využíváním práce z domova tak postupně došlo k umazávání rozdílů mezi těmi, kdo před covidem pracovali z domova a těmi, kteří museli docházet do zaměstnání. Tím také došlo

Analýza problematiky home office

k eliminaci zdánlivých nerovností, které leckdo mohl vnímat jako diskriminační, anebo jako zvýhodňování některých jednotlivců na úkor druhých.

Přitom ale technické nástroje pro vzdálený coworking jsou dostupné již řadu let, takže vést vzájemnou komunikaci odkudkoli bez ohledu na fyzickou přítomnost na daném místě není žádný problém. Co však byl před pandemií problém, který bránil širšímu využívání práce z domova, poměrně dobře vystihl Waizenegger a kol. Jednalo se o přístup manažerů, kteří si dobře uvědomovali, že při home office se stírá hierarchická struktura mezi vedoucími a podřízenými, která je historicky součástí firemní kultury. Na druhou stranu, využívání home office má tu výhodu, že se odstraňuje dichotomie mezi ústředím a domácí kanceláří [10].

Z těchto důvodů před pandemií pracovali z domova převážně jen intelektuálové, kteří se často označují jako znalostní pracovníci. Obvykle ale home office v jejich pracovním režimu zabíral jen menší část konta pracovní doby, neboť většinu času trávili ve své standardní kanceláři. Nejčastěji se jednalo o různé konzultanty, právníky, projektanty nebo vysokoškolské pedagogy. Výzkum provedený u znalostních pracovníků ukázal na značnou různorodost jejich vnímání stejných pracovních podmínek. V důsledku toho může být obtížné zajistit pohodu a vysoký pracovní výkon těchto zaměstnanců, zejména pak v případech, kdy se jedná o práci na dálku [11].

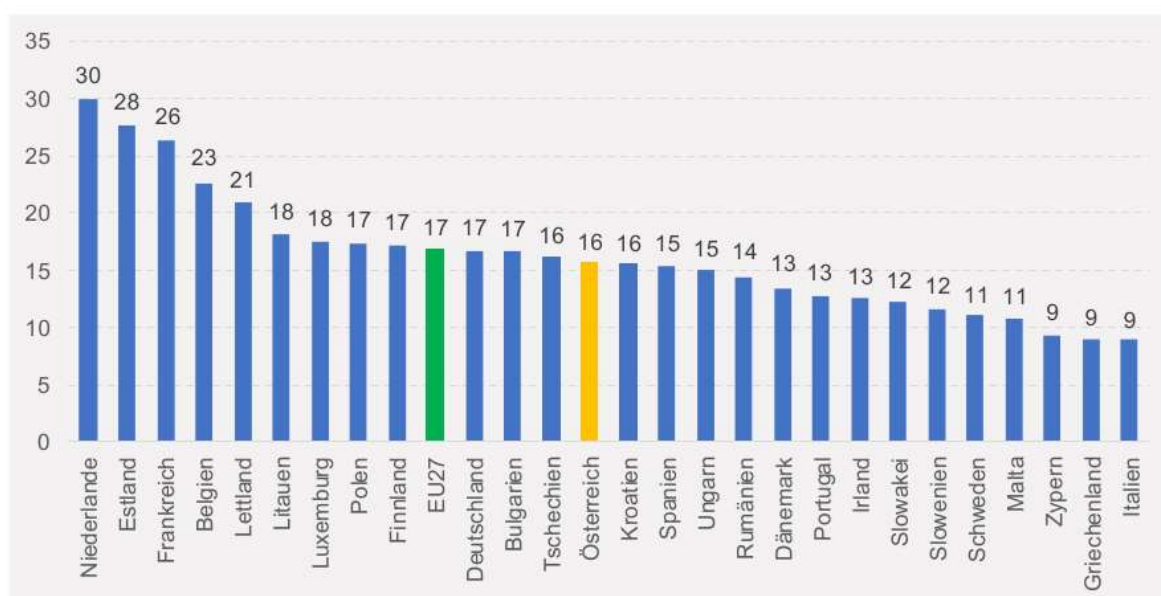
V současnosti ale čelíme jedinečné situaci, která vyplynula z pandemie COVID-19, kdy vlády většiny států bezprecedentním způsobem vnutily práci z domova ohromné skupině profesí (s výjimkou klíčových pracovníků). Na jednu stranu to pomohlo srovnat určité disproporce, které byly s prací z domova spojeny. Homeworkeři se totiž dříve potýkali se sociální a profesní izolací nebo s horšími možnostmi kariérního postupu, ale za této nové situace jsou na tom všichni stejně. Nikdo tedy není ani zvýhodněn, ani znevýhodněn [10]. Toto konstatování ale rozhodně nelze chápat jako pokrok či plošné zlepšení. Ba naopak. Tím, že byli do režimu práce z domova dotlačeni i lidé, kteří dříve o tuto práci nestáli, vyvolalo to u nich stres a řadu negativních reakcí. V roce 2020 proto bylo zahájeno několik národních a mezinárodních výzkumných projektů, které se zaměřily na zmapování dopadu pandemie na životy lidí z různých perspektiv. Téma práce z domova bylo jedním z hlavních. Proběhly souběžné diskuse týkající se efektivity, produktivity a způsobů chování při práci z domova v kontrastu k úvahám o negativech, která tato forma práce může přinášet [11].

Na posouzení vlivu faktorů souvisejících s prací z domova nebo na dálku se ale zaměřovaly i četné výzkumy prováděné ještě před vypuknutím COVID-19. Kupříkladu náhled do situace panující v Itálii prezentoval Moretti a kol., který konstatoval, že již před pandemií vedla práce z domova k relevantním změnám pracovní produktivity. Zjistil, že u 39,2 % respondentů došlo k poklesu produktivity, resp. u 29,4 % respondentů došlo ke zvýšení produktivity. Tyto údaje jsou nicméně v rozporu s výsledky z roku 2018, které zveřejnila společnost FlexJobs. Podle nich přibližně 65 % pracovníků uvedlo, že při práci z domova má vyšší pracovní produktivitu než při práci v tradiční kanceláři [12]. Na druhou stranu se nejednalo o srovnatelný výzkum, takže je zbytečné diskutovat o tom, kdo z nich měl pravdu. Co je ale evidentní je, že respondenti, kteří pocíťovali snížení své pracovní produktivity, byli při práci rušeni vlivy pocházejících z domácího prostředí či ztíženou kooperací s kolegy. Naproti tomu u respondentů, kteří uváděli vyšší produktivitu práce, může hlavní roli sehrávat snížení stresu, anebo doby strávené dojížděním [13]. Podstatnou skutečností

Analýza problematiky home office

ale je, že zatímco před pandemií využíval režim práce z domova jen relativně malý počet zaměstnanců, resp. pouze ti zaměstnanci, kteří pro home office měli příhodné podmínky, pandemie COVID-19 do práce z domova uvrhla všechny bez ohledu na to, zda o to stáli či nikoli, resp. zda pro to měli vhodné dispozice, vybavení a podmínky.

Státy, kde zaměstnanci z přechodu na nucenou práci z domova neměli velký problém, bylo Nizozemsko a Estonsko. Podle Schwarzbauera a Wolfa se v těchto zemích home office těší dlouhodobé obliby. Již před pandemií zde takto pracovalo 30 % zaměstnanců. Naopak největší potíže byly zaznamenány v Itálii, Řecku a na Kypru, kde takto před COVID-19 takto pracovalo jen necelých 10 % zaměstnanců [14]. Souhrnný přehled podává obrázek 1.



Quelle: Eurofound (2020), Work, teleworking and COVID-19 dataset, <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>

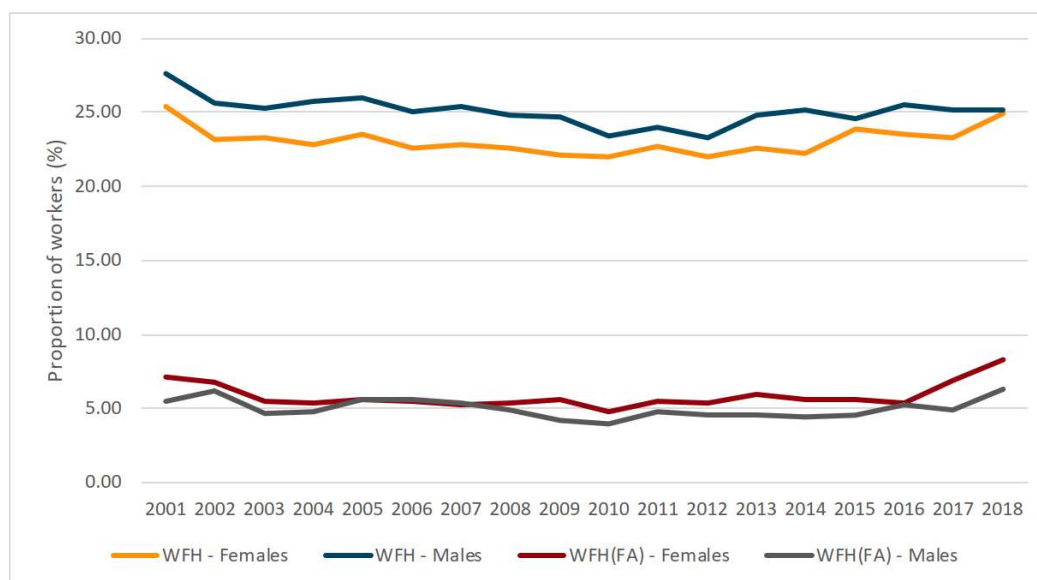
Obrázek 1: Procento lidí, kteří před pandemií COVID-19 pracovali z domova více než 1 den v týdnu [14].

Z obrázku 1 je patrné, že s využíváním home office mají malé zkušenosti prakticky všechny jižní státy EU. Kupříkladu ve Španělsku byl tento pracovní režim v posledních desetiletích využíván jen velmi okrajově. Týkalo se to prakticky výlučně jen společností provozujících call centra nebo provádějících marketingové průzkumy apod. I jiné společnosti sice deklarovaly, že převedly mnoho pracovních míst do režimu home office, nicméně realita byla často zcela jiná. Podle dat ze španělského statistického úřadu z roku 2017 uvádělo 27 % španělských společností, že využívá práci z domova nebo na dálku, avšak podle provedeného terénního šetření takto reálně pracovalo jen 7,4 % zaměstnanců (tj. cca 1 430 000 osob) [15]. Nad to, více jak polovina těchto pracovníků využívala home office pouze příležitostně a pouze 4 % takto pracovalo výlučně, tj. 5 dní v týdnu. Tyto údaje odrážejí mnohem pomalejší rozvoj práce z domova a na dálku ve Španělsku oproti očekáváním z konce 90. let 20. století [16].

Na rozdíl od evropských států si v Austrálii již dávno před pandemií uvědomili důležitost práce na dálku. Nesporně to bylo způsobeno historickými zkušenostmi, neboť australský pracovní trh je

Analýza problematiky home office

značně fragmentovaný a v důsledku velkých vzdáleností mezi jednotlivými městy, obcemi a osadami je také zcela běžné, že lidé pracují na dálku nebo v režimu HWM (bližší viz kap. 1.3). Monitoring využívání práce z domova se zde proto provádí každoročně již od roku 2001 a to v rámci programu "Homehold, Income and Labor Dynamics in Australia" (HILDA). Do tohoto šetření jsou zapojeni tisíce respondentů, kteří jsou dotazováni, zda jejich práce zahrnuje také práci z domova (pravidelně i nepravidelně), kolik hodin jim tato práce zabere a zda je práce z domova výsledkem formální dohody s jejich zaměstnavateli či nikoli. Sběr dat se obvykle provádí od srpna do listopadu každého kalendářního roku. Obrázek 2 níže ukazuje, že přibližně jedna čtvrtina pracovníků alespoň po část své obvyklé pracovní doby pracuje z domova (viz křivka WFH), a že přes 5 % pracovníků tak činí na základě formální dohody se svým zaměstnavatelem (viz křivka WFH(FA)). Výsledky jsou velmi podobné u mužů i u žen. Pokud jde o celkovou dobu práce z domova, v průměru se do roku 2018 jednalo o 11,2 hodiny týdně [17].



Obrázek 2: Výsledek šetření v programu HILDA [17].

I navzdory tomu, že se neustále hovoří o tom, jak se zvyšuje podíl flexibilních pracovních úvazků, výsledky jasně ukazují, že ani v Austrálii se podíl lidí, kteří práci z domova využívají, za posledních 20 let (před pandemií) prakticky nezměnil [17]. Pandemie však tyto zaběhlé trendy změnila. Mnoho manažerů, kteří dříve práci z domova příliš nepodporovali, bylo nuceno překonat své výhrady a home office akceptovat jako plnohodnotnou formu. To by ovšem mohlo v budoucnu způsobit na pracovním trhu doslova revoluci. Pokud se ukáže, že lze efektivně organizovat a řídit práci zaměstnanců pracujících z domova, lze očekávat, že za pár let bude home office všeobecně preferovanou formou práce. Přitom pokud jde o australské manažery, již před pandemií režim práce z domova využívala polovina z nich. Poměrně hojně byla práce z domova již v roce 2018 využívána také napříč různými profesními skupinami. Napříč celým trhem práce se jednalo o celou pětinu všech pracovních míst, avšak v případě dělníků, obsluh strojů a řidičů to bylo jen necelých 10 %, což je ale poměrně solidní výsledek [17].

Analýza problematiky home office

Podíváme-li se podrobněji na jednotlivé profese, asi nepřekvapí, že v Austrálii práci z domova nejčastěji využívali a využívají manažeři a nejrůznější odborníci a experti (viz obrázek 3). Pokud jde ale o ekonomická odvětví, tak v Austrálii je práce z domova paradoxně využívána nejvíce v zemědělství (74 %) a v oblasti vzdělávání (66 %). Naopak nejméně se uplatňuje v gastronomii, skladovém hospodářství a ve výrobní sféře. V přímém protikladu se zvyklostmi v Evropě, v Austrálii jsou to právě pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybnářství, kteří tradičně pracují z domova, protože pracují „na svém“, a tudíž se na ně z hlediska statistiky hledí jakožto na homeworkery. Naproti tomu v odvětví pohostinství (ubytovací a stravovací služby) lze vykonávat jen velmi málo pracovních činností z domova, a proto zavedení protiepidemických opatření způsobilo, že v tomto odvětví došlo k zániku velkého počtu pracovních míst. Odvětví zdravotnictví a sociální péče je také typické nízkým podílem pracovníků, kteří pracují z domova, což je ale logické [17].



Obrázek 3: Podíl pracovníků, kteří v roce 2018 pravidelně pracovali z domova (viz výsledky šetření HILDA) [17].

1.2. Digitalizace práce

Pod pojmem digitalizace se rozumí proces zavádění využívání digitálních technologií v nejrůznějších oblastech výroby i života společnosti. Původně byl tento termín používán v souvislosti s digitalizací textů (například knih nebo dokumentů) nebo s digitalizací měření fyzikálních veličin, ale dnes je ale tento omezený pohled již přežitý. V obecné rovině je dnes digitalizace chápána jako soubor nástrojů, postupů a přístupů založených na digitálních technologiích, které přinášejí zefektivnění a zlepšení fungování procesů a služeb. Důsledky digitalizace se projevují v celé řadě oblastí života společnosti, například ve změnách pracovního trhu, zvýšení efektivity výroby, zvýšení kvality života [18].

Rychlý vzestup počtu lidí pravidelně pracujících z domova nebo na dálku je především důsledkem změn v pracovním chování lidí, neboť řada těchto zaměstnanců před pandemií COVID-19 buď

Analýza problematiky home office

neměla příležitost takto pracovat, anebo neměla k dispozici potřebnou infrastrukturu a kompetence. I když je nárůst práce z domova nebo na dálku krátkodobým dopadem COVID-19, ohlasy z praxe ukazují, že většina lidí se domnívá, že digitální formy práce budou v budoucnu podstatně důležitější, než tomu bylo před pandemií. Zajímavou studii na toto téma publikoval Nagel, který zkoumal nejen důsledky pandemie, které tento trend ovlivnily (např. obava o rostoucí nezaměstnanost, hospodářský pokles apod.), ale také postoje lidí k digitálním formám práce jako takovým [19]. Nagel realizoval své šetření na vzorku 554 zaměstnanců z pěti nejvyspělejších zemí světa (95 respondentů ze Spojených států, 103 z Itálie, 91 z Německa, 95 ze Španělska, 82 ze Spojeného království a 88 z Francie). Potvrdil, že ochota lidí akceptovat změnu ve způsobu provádění své práce, vychází primárně z jejich vnitřního přesvědčení, že jim tato změna přinese výhody nebo profit [20]. Postoje lidí tak obecně vytváří nezbytné předpoklady i pro zavádění digitalizace pracovních činností. Perspektivní ale je, že stále více lidí považuje digitální formy práce za bezpečnější zdroj příjmů nežli tradiční zaměstnání. Ač se to možná nezdá, ale digitální transformace probíhá již několik let a je nesporné, že "digitální pracovní místa" budou v blízké budoucnosti nabývat na stále větším významu. A to i bez přispění covidu, který digitální transformaci práce pouze poněkud urychlil [19].

Provedený výzkum také ukázal, že ti respondenti, kteří již mají zkušenosti s digitálními formami práce, si dokážou představit, že by takto pracovali i v budoucnu. Mnoho z těchto lidí je také ochotno zapojit se do digitální transformace práce u nich ve firmě. Pokud jde o současný trend ve využívání home office, výsledky šetření neprokázaly, že by práce z domova měla nějaký podstatný vliv na motivaci lidí přejít na digitální práci. Důvodem může být to, že tato data byla shromážděna na začátku pandemie, takže si pracovníci na tuto novou pracovní realitu patrně ještě dostatečně nezvykli a nepřijali ji jako něco nového, něco co je příležitostí do budoucna. Také je možné, že práce na dálku v tuto chvíli ještě není dostatečně účinná (např. dostupnost potřebných technologií, technická podpora, konzultace s nadřízenými a kolegy). Firmy, které se budou chtít pouštět do digitalizace by proto měly tomuto tématu věnovat velkou pozornost a vyvinout maximální úsilí, aby své zaměstnance pro tuto změnu získali. Na prvním místě je nutné zjistit, jaká očekávání lidé mají a v čem právě oni vidí přínosy, resp. úskalí [19]. Při těchto úvahách je nezbytné zohlednit také požadavky generace Z a mileniálů, kteří postupně přicházejí na pracovní trh. Pouze nastavením takovýchto podmínek lze dosáhnout spokojenosti lidí pracujících na digitálních pracovních místech, a tedy i kvalitních pracovních výkonů.

To se však zhusta neděje, jak ostatně zjistila studie společnosti Deloitte [21]. Podle jejich zprávy si přibližně 40 % mileniálů a příslušníků generace Z myslí, že zaměstnavatelé nevytvářejí takové pracovní podmínky, aby se v práci cítili dobře a v pohodě. Vyplývá to z průzkumu, který již deset let pravidelně Deloitte provádí, a v roce 2021 se ho zúčastnilo celkem 22 928 respondentů (14 655 mileniálů a 8 273 zástupců generace Z) ze 45 zemí světa. Přitom právě pro tuto skupinu lidí jsou moderní technologie a ICT zařízení nedílnou součástí jejich života a je nesporné, že tato generace bude v horizontu 10 až 15 let hlavní hybnou pracovní silou.

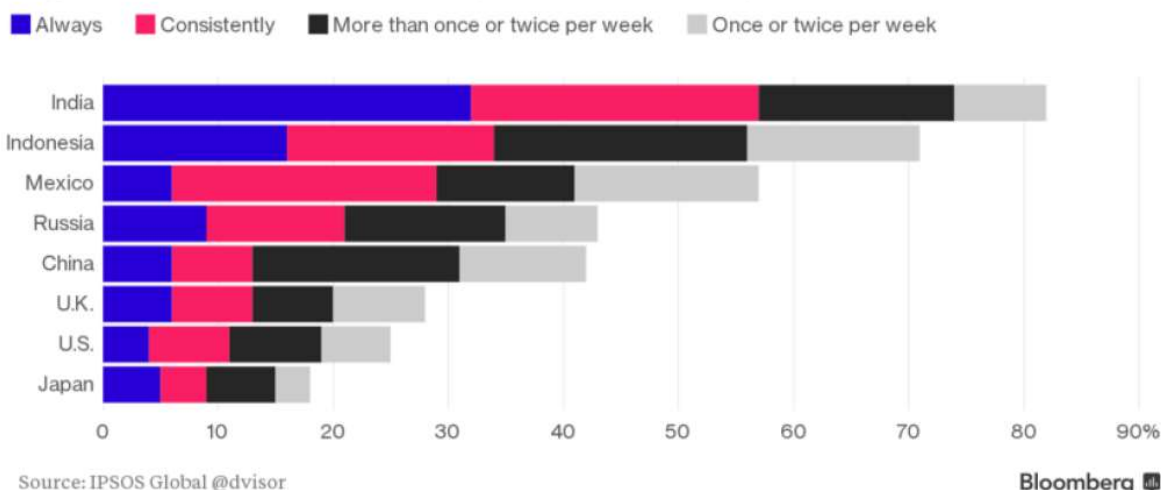
1.3. Vzdálená práce

Vzdálená práce zahrnuje práci na dálku a práci z domova. Práce na dálku představuje takové uspořádání práce, kdy zaměstnanec pracuje mimo své standardní pracoviště. Může to znamenat jak práci z domova, tak i z jiných míst, jako například z kaváren, knihoven nebo coworkingových prostor. V principu lze tuto práci vykonávat na jakémkoli místě, kde k tomu jsou příhodné pracovní podmínky [22]. Spíše než dojíždění do kanceláře tak zaměstnanci "cestují" pomocí IT nástrojů a udržují kontakt se svými kolegy a nadřízenými za využití mobilních zařízení, telefonů, online chatů, videokonferencí, platforem pro spolupráci a e-mailu. Je nutné ale upozornit, že práce na dálku není synonymem pro práci z domova, pro kterou se používají alternativní anglické názvy work from home, home office, home working nebo teleworking. Mezi těmito pojmy práce na dálku a práce z domova je jistý rozdíl. Zatímco práce z domova znamená práci z domácího prostředí, práce na dálku znamená, že se zaměstnanec vyskytuje na geograficky jiném místě, často stovky či tisíce kilometrů vzdáleném a na pracoviště, kde sídlí jeho nadřízený, dochází jen zřídka anebo vůbec nikdy [23].

Je na místě uvést, že home office je využíván již dlouhou dobu a spolu s prací na dálku je běžný především v nadnárodních firmách. Ovšem až pandemie COVID-19 způsobila, že se tento způsob práce masově rozšířil prakticky po celém světě, jak to ostatně ukazují výsledky průzkumu společnosti Ipsos [22] (viz obrázek 4).

Who's working from home most?

Respondents were asked: How often do you telecommute with your work?



Obrázek 4: Přehled využívání režimu práce z domova (teleworking) v různých státech [22].

Ačkoli se home office dnes téměř výhradně spojuje s pandemií COVID-19, je nutné si uvědomit, že svět v minulosti zasáhla celá řada jiných pandemií a je tudíž téměř jisté, že i v budoucnu se objeví jiná, nová vlna infekce. Na tyto skutečnosti by tak měly být připraveny nejen státy, ale i jednotliví zaměstnavatelé, kteří by měli být schopni rychle a pružně zareagovat, k čemuž může právě home office být velmi užitečný [24].

Analýza problematiky home office

Již v roce 2015, tedy dlouho před covidem provedli Allen, Golden a Shockley [25] analýzu široké škály studií zaměřených na fenomén vzdálené práce a zjistili, že většina práce z domova a práce na dálku má dva společné aspekty:

- a) jedná se o práci z jiného místa než z tradičního pracoviště daného zaměstnance a
- b) vyžaduje používání moderních ICT nástrojů.

Identifikovali také tři oblasti, ve kterých se tyto pojmy liší:

- 1) Rozsah práce z domova může být velmi proměnlivý (např. jednou za měsíc, jednou za týden, každodenně), zatímco práce na dálku by měla být ze své podstaty mnohem homogennější;
- 2) Pro oba pracovní režimy jsou typické, že jsou vykonávány zaměstnanci na hlavním pracovním poměru, nicméně práci z domova na rozdíl od práce na dálku často vykonávají také osoby zaměstnané na DPP/DPČ anebo v rámci mimopracovně právních vztahů (OSVČ);
- 3) Práce z domova je výlučně vázána na domácnost daného pracovníka, zatímco práce na dálku obvykle zahrnuje zaměstnavatelem určené místo (např. pronajatá nebo vlastní domácí kancelář nebo coworkingové centrum), případně zaměstnavatel toleruje, že si pracovník sám určuje, odkud a kdy bude pracovat (např. z kavárny, komunitního centra apod.).

Mezi výhody vzdálené práce z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatelů patří kromě úspor nákladů také vyšší spokojenost na obou stranách. S tím souvisí také (obvykle) vyšší produktivita práce, větší flexibilita pracovní síly, nižší požadavky na vybavení a pracovní prostor, udržení starších generací v pracovním procesu a také přínosy pro životní prostředí (eliminace dojíždění autem). Mezi prokazatelné nevýhody pak patří sociologické a psychologické důsledky vyvolané trvalou izolací zaměstnanců a dlouhé pracovní doby. Dohady naopak vyvolávají otázky související se zajištěním rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců, neboť mezi pracovní dobou a volnem se u tohoto druhu práce značně stírají [23].

Práce na dálku vyžaduje sebekázeň a závislost na používaných ICT nástrojích, komunikativnost, přizpůsobivost a ochotu se učit novým věcem. Schopnost se přizpůsobit a ztotožnit se s danou realitou ale nelze očekávat u všech lidí. Ne každý to zvládne či je ochoten se tomu nějak přizpůsobit, což pro zaměstnavatele bývá leckdy vážný problém. Taktéž zajištění kybernetické bezpečnosti není vždy snadné [23].

Pro práci na dálku musí také manažeři používat jiné komunikační a manažerské styly řízení a vyvíjet větší úsilí pro zajištění řádného vedení svých podřízených, resp. udržení požadované úrovně produktivity práce. Značné komplikace jim ale přináší rozdílná pracovní legislativa napříč různými státy, finanční závazky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům, kulturní zázemí a zvyklosti v jednotlivých státech či regionech, různá časová pásma i mentalita lidí, která se nemusí vždy setkávat s pochopením na straně manažerů.

Analýza problematiky home office

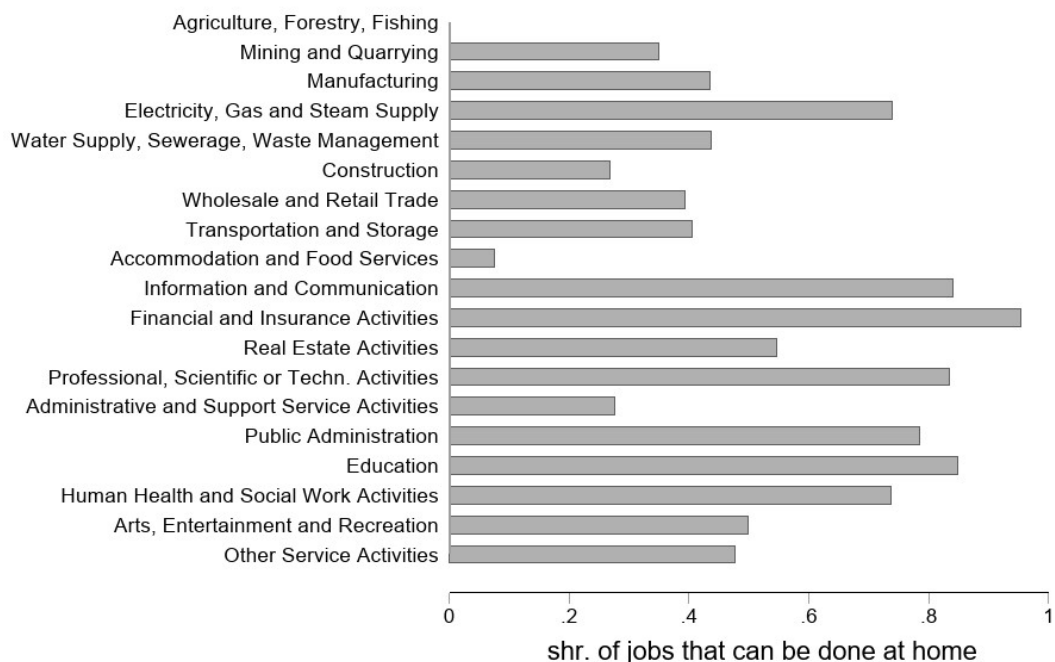
To jsou jen některé z rozdílů mezi prací na dálku a prací z domova. Lidé vykonávající práci na dálku jsou často na volné noze. Bývají to nezávislí experti, kteří tráví čas mimo tradiční kancelářské prostředí – pohybují se často v terénu, jsou mobilní a nepodřizují se formálním firemním pravidlům. Naproti tomu homeworkeři, neboli zaměstnanci pracující z domova (někdy také označovaní jako "e-pracovníci"), jsou lidé, kteří jen někdy pracují mimo své standardní pracoviště. Přitom se ale podílí na řešení konkrétních úkolů vyžadujících spolupráci s ostatními zaměstnanci, anebo pro jejichž splnění je potřeba využívat procedury, nástroje nebo vybavení určené zaměstnavatelem. Patří sem například telefonní komunikace, používání vzdálených přístupů do IT systémů apod. [23].

Navzdory významným přínosům vzdálené práce, pokud jde o produktivitu a spokojenost zaměstnanců, pandemie COVID-19 ukázala, že tato pozitiva univerzálně neplatí ve všech případech. Ne každý zaměstnanec je totiž vhodným adeptem na homeworkera a ne každá práce se dá provádět z domova. Navíc doma na lidi působí celá řada rušivých vlivů. Zejména pak při lockdownu, kdy se v domácí karanténě v jeden čas ocitli prakticky všichni členové domácnosti, dochází k tomu, že práce z domova se leckdy stává prakticky nerealizovatelnou. U pracovníků dochází ke snižování pozornosti a soustředění, což v konečném důsledku notně ovlivňuje i jejich pracovní výkonnost. Toho si byli personalisté vědomi již dávno před pandemií. Kupříkladu v roce 2012 Dutcher a Saral upozorňovali na to, že pokud homeworkeři nejsou průběžně sledováni svými nadřízenými, dramaticky se zhoršuje jejich pracovní morálka [26].

Pandemie COVID-19 tak ze dne na den změnila vše, včetně uvažování manažerů i samotných zaměstnanců. Všichni si totiž uvědomili, že vynucená práce z domova nemusí být záležitostí několika dní či týdnů, ale měsíců či let. Tato skutečnost proto donutila zaměstnavatele takřka ze všech odvětví smířit se s faktem, že práce z domova je novou realitou a stane se standardem i do budoucna. Samozřejmě ne všechny úkoly lze provádět na dálku, a tudíž ani ne všechny profese lze převést na home office. I přes to se ale i organizace, u nichž by to dříve nikdo nečekal, jako například výrobní firmy, snaží redesignovat jednotlivé pracovní činnosti tak, aby se práce z domova stala tou nejlepší alternativou pro co největší počet jejich zaměstnanců. V současnosti mnoho zaměstnavatelů plánuje, že práci z domova bude využívat i po skončení pandemie COVID-19. Začíná tedy stoupat poptávka po vhodných prostorách, které by mohli zaměstnanci využívat jak pro svou práci, tak i pro bydlení. V mnoha zemích tak některé hotely začali upravit své prostory, aby je mohli nabízet pro dlouhodobý pronájem právě pro tyto účely [22]. Otázkou ovšem zůstává, jaké profese lze reálně převést do režimu home office zcela a pro jaké profese bude práce z domova jen částečnou, resp. dočasnou alternativou.

Na toto téma se zaměřila řada výzkumníků, včetně Fadingera a Schymika. Ti provedli analýzu různých ekonomických odvětví vybraných podle počtu osob, které je vykonávají na německém trhu práce, a odhadli procentuální podíl těch pracovních míst, které by bylo možné převést na vzdálenou práci. Zjistili, že až 42 % pracovních míst v Německu, by bylo možné bez větších obtíží provádět z domova, příp. na dálku [27]. Výsledek jejich šetření shrnuje obrázek 5.

Analýza problematiky home office



Obrázek 5: Podíl prací v jednotlivých ekonomických odvětvích v Německu, které by bylo možné provádět z domova [27].

Obecně se jedná o profese, kde se využívají informační a komunikační technologie, jako například účetní, úředníci, konzultanti, architekti, právníci, programátoři, IT specialisté apod. Naproti tomu práce z domova není možná pro lidi pracující ve výrobním sektoru a stavebnictví, zejména pokud jde o nízkokvalifikovanou pracovní sílu, dále v sektoru dopravy (např. řidiči), nebo v oblastech, kde dochází k častému kontaktu s klienty, jako jsou gastro provozy, zdravotnictví (např. zdravotní sestry) [28].

K podobnému závěru dospěli také američtí autoři Dingel a Neiman. Ti pro americký trh práce odhadli, že zhruba 37 % zaměstnanců by mohlo pracovat z domova. Ve shodě s výše uvedeným, konstatovali, že odvětví s nejvyšším podílem pracovních míst, které lze bez obtíží a nadměrných nákladů převést na práci z domova, jsou:

- finanční a pojišťovací činnosti,
- informační a komunikační služby a
- vzdělávání.

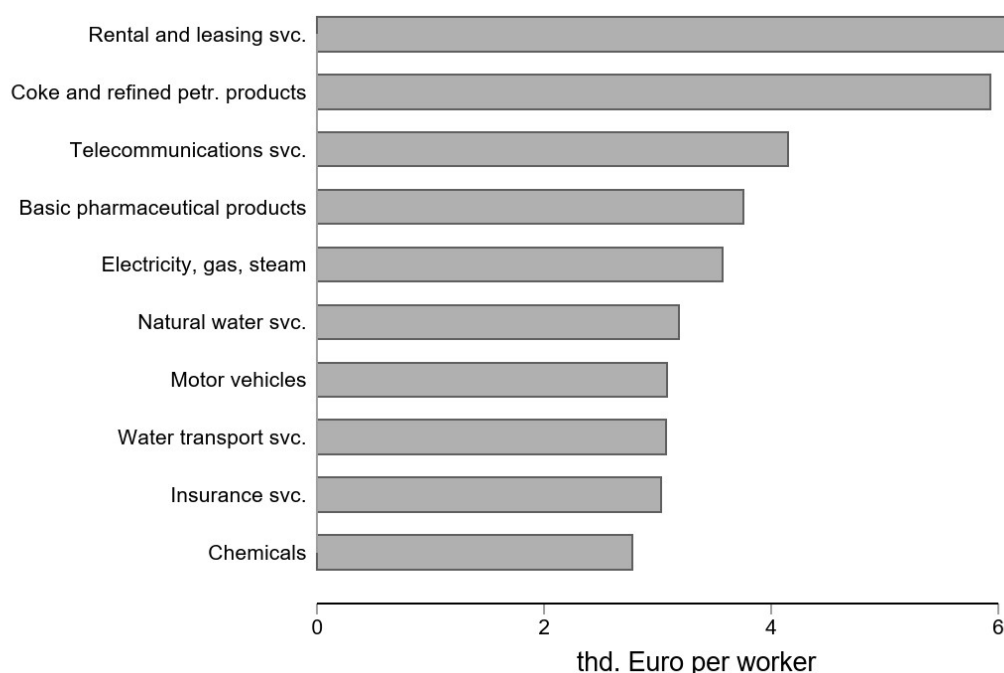
Naproti tomu odvětví s nejnižším podílem pracovních míst, která lze vykonávat z domova, jsou:

- zemědělství, lesnictví a rybolov,
- ubytovací a stravovací služby a
- stavebnictví.

Analýza problematiky home office

Ve své studii také diskutovali možné dopady sociálního distancování v důsledku pandemie COVID-19. Je nesporné, že sociální distancování je při potlačování šíření pandemie velmi účinné, ale současně také vyvolává značné ekonomické ztráty. Tento neblahý důsledek je možné částečně snížit převedením zaměstnanců na práci z domova, ovšem podmínkou je, že tento pracovní režim musí být rozumně nastaven a dobře řízen [29].

Jak uvádí Fadinger a Schymik, v případě Německa byly z hlediska podílu ekonomických ztrát pandemií COVID-19 nejvíce zasaženy odvětví obchod a služby, provoz veřejné infrastruktury (zejm. dodávky vody, elektřiny a plynu) a zpracovatelský průmysl (zejm. petrochemický průmysl, farmaceutický průmysl, automobilový průmysl a chemický průmysl). Jedná se však o pohled makroekonomický, neboť zohledňuje pouze objem produkce a generovaného finančního obrátu. Nicméně z pohledu mikroekonomického se ukázalo, že převedení jednoho zaměstnance do režimu práce z domova, přináší mnohem vyšší ztráty v odvětvích, jakými jsou pronájem a operativní leasing nebo výroba koksu a rafinovaných ropných produktů. Na obrázku 6 je ukázáno, o jakou částku by se zvýšilo týdenní HDP v Německu, kdyby došlo k navrácení jednoho pracovníka z daného odvětví zpět do práce (osa x je v tisících euro) [27].



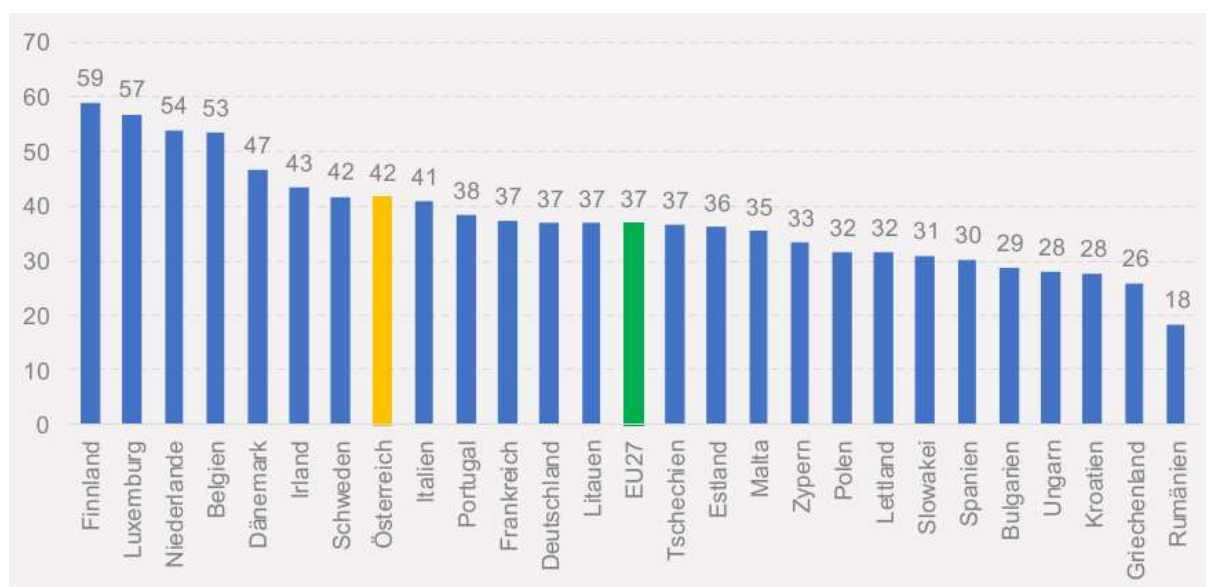
Obrázek 6: Ztráty německé ekonomiky (týdenní HDP) v důsledku převedení jednoho pracovníka z daného oboru na práci z domova v tisících Euro na osobu [27].

Americká studie publikovaná Dinglem a Niemanem [30] poskytla podobně laděný odhad. Na základě analýzy popisů pracovních pozic došli k závěru, že v USA by mohlo být více než 30 % prací vykonáváno z domova bez větších problémů. Ve skutečnosti byl ale podíl zaměstnanců provádějících práci z domova během pandemie COVID-19 vyšší. V dubnu 2020 byl v USA proveden výzkum na celostátním reprezentativním vzorku populace, který potvrdil, že na práci z domova nově přešlo 34,1 %. Tito lidé se tak připojili k 14,6 % pracovníků, kteří již z domova pracovali před pandemií. Výzkum provedený Gallupovým institutem pak naznačil, že toto číslo

Analýza problematiky home office

bylo ve skutečnosti mnohem vyšší – přibližně 62 % Američanů plně nebo částečně pracovalo během pandemie z domova [31].

K podobným závěrům došel také Boeri a kol. [32], který se zaměřil na státy západní Evropy. Ve Velké Británii a Švédsku dosáhl podíl zaměstnanců nově pracujících z domova okolo 30 %, v Německu a ve Francii kolem 28 % a v Itálii zhruba 24 %. Schwarzbauer a Wolf publikovali v závěru roku 2020 podrobnější přehled napříč jednotlivými státy EU, podle kterého byl home office v EU využíván u 37 % všech pracovníků, přičemž největší podíl zaměstnanců pracujících z domova byl zjištěn ve Finsku a v zemích Beneluxu, zatímco ve státech jižní a jihovýchodní Evropy tento podíl nedosáhl ani 30 %. Údaje pro Českou republiku ukazují, že se pohybujeme okolo celoevropského průměru [14] (viz obrázek 7).



Obrázek 7: Procento lidí, kteří pracovali z domova během lockdownu v roce 2020 [14].

Zcela jiný pohled nabízí Španělsko. Jak uvádí Belzunegui-Eraso, ve Španělsku využívání home office dlouhodobě značně pokulhává za celoevropským průměrem a nic moc na tom nezměnila ani pandemie COVID-19. Shodně, jako i v jiných zemích, se i zde práce z domova využívá zejména v organizacích působících ve znalostním sektoru (např. banky, pojišťovny, školy a technologické společnosti). Většina profesí, které pracují na dálku, tak jsou tzv. "bílé límečky". Ve skutečnosti ovšem většina těchto lidí již před COVID-19 práci na dálku využívala, byť omezeně, například jen jednou týdně [33].

K přijetí rozhodnutí o tom, zda může být daná práce efektivně vykonávána z domova či nikoli, je nezbytné vždy přistoupit zodpovědně. Jako vhodný nástroj se využívá analýza úkolů standardně vykonávaných na daném pracovišti, kdy se posuzuje časový rozsah provádění určitých typizovaných činností, které se dělí na ty, které lze dělat z domova a ty, které z domova dělat nelze (viz tabulka 1). U každého jednotlivce se pak vypočítá podíl úkolů z jedné, resp. z druhé skupiny a získaný údaj se agreguje na celou profesi. Konečný index teleworkability pak podává informaci

Analýza problematiky home office

o tom, zda danou práci lze z domova provádět plně, částečně anebo vůbec. Bylo zjištěno, že daná profese je vhodná pro režim práce home office v případě, že více než dvě třetiny stanovených pracovních úkolů lze provádět z domova a méně než 20 % zaměstnanců z dané profese uvádí, že tuto práci nelze z domova vůbec provádět. Profese, která není vhodná pro práci z domova, je naproti tomu taková, u níž více než jedna třetina zaměstnanců uvádí, že ji z domova provádět nelze, anebo pokud více než polovinu stanovených pracovních úkolů není z principu možné vykonávat z jiného místa, než ze standardního pracoviště [28].

Tabulka 1

Úkoly, které nelze provádět z domova	Jiné úkoly, které lze provádět z domova
Výroba zboží a komodit	Poradenství, konzultace
Měření, testování, kontrola kvality	Reklama, marketing, veřejnost vztahy, PR
Monitorování, ovládání strojů, plánování, technické procesy	Organizování, plánování a příprava pracovních procesů
Opravy, údržba, renovace	Teoretická část výzkumu, vývoje a inovací
Přeprava, skladování, logistika	Shromažďování informací, badatelský výzkum, tvorba dokumentace
Zábava, kultura, gastronomie	Práce s počítačem
Ošetrovatelství, zdravotnictví, péče o děti	Používání internetu nebo e-mailu pro zpracování dat
Bezpečnostní služby, dohled a dozor	Nákup, prodej, transfery peněz
Čištění, likvidace odpadu, recyklace	

K prakticky ke stejným výsledkům dospěl výzkum provedený Gaudeckerem a kol., který byl realizován v březnu 2020. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno více jak 4 000 nizozemských domácností zahrnujících asi 7 000 jednotlivců, přičemž dotazník vyplnilo 5 544 respondentů. Cílem bylo zjistit, kolik hodin týdně tito lidé v průměru pracovali z domova, a to jak před lockdownem, tak během něj. Bylo zjištěno, že nejvíce času v rámci home office strávili lidé „pracující hlavou“, tj. vysoce vzdělaní zaměstnanci. Ti neměli velký problém přejít na práci z domova a během lockdownu tak pracovali z domova dokonce více než dvě třetiny své standardní pracovní doby. Naopak lidé s nízkým vzděláním vykonávající často méně kvalifikovanou práci, pracovali z domova nanejvýš jednu pětinu své pracovní doby. To se ovšem pochopitelně promítlo do snížení jejich příjmů, které v mnoha případech strmě poklesly. Nepřekvapí proto, že nejvíce byli lockdownem postiženi OSVČ podnikající ve službách a gastronomii, kteří nejen že přišli o možnost výdělků, ale na rozdíl od zaměstnanců, se ocitli zcela mimo systém státní podpory. Tito lidé jsou proto v současnosti nejzranitelnější sociální skupinou, pokud jde o riziko ztráty pracovního místa [34].

Mnoho lidí asi překvapí, že i některé zdravotnické profese mohou být bez větších obtíží vykonávány z domova. Jak zjistil Krücl a kol., jedná se například o některé ambulantní specialisty z oblasti psychiatrie, neboť sezení a pohovory s pacienty lze provádět i online [35].

Analýza problematiky home office

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že home office nabízí zajímavé perspektivy a může nalézt široké využití i mimo tradiční profese tzv. bílých límečků. Ovšem možnosti využívání práce z domova bývají také limitovány řadou faktorů. Není tedy divu, že byť některé organizace, které byli nuceny přejít na home office, se na venek tváří, že jim tato změna nečiní žádný problém, ale opak bývá nezdárka pravdou. Překvapivě nejvíce byly lockdownem zaskočeny banky a státní úřady, které nebyly na tuto situaci absolutně připraveny. Jedna z důvodů jistě setrvačnosti a neochotě měnit zaběhlé koleje (tj. provoz kamenných poboček a úředních přepážek) a jednak z také z důvodu potřeby zajistit ochranu jimi používaných citlivých dat a informací. Mnoho organizací si ale s tímto problémem poradilo tak, že začaly využívat hybridní modely práce. Ten umožňuje pracovníkům pracovat povětšinu času z domova a jen menší okruh činností, např. nakládání s citlivými údaji, pak provádějí z klasické kanceláře. Jak se ukazuje, tento model je ve světle současného světa práce asi nejefektivnější a dlouhodobě nejlépe udržitelný [33]. Pokud by měl být tento model do budoucna využíván širěji, bude nutné přijmout komplexní změnu ve vnímání požadavků na pracovní podmínky. Na prvním místě je potřeba nalézt shodu s odbory a zástupci zaměstnanců, protože pracovní podmínky jsou v kolektivních smlouvách často dojednány velmi striktně. V níže uvedené tabulce 2 jsou shrnuty hlavní problémy při zavádění práce z domova nebo na dálku v kontrastu k nejčastějším podmínkám dojednaných v kolektivních smlouvách [33].

Tabulka 2

Požadavky na pracovní podmínky vycházející z kolektivních smluv s přihlédnutím k práci z domova	Situace před COVID-19	Situace během COVID-19
Dobrovolný charakter	ANO	NE
Individuální domluva	ANO	NE
Reverzibilita	ANO	NE
Rovnost práv mezi pracovníky na dálku a pracovníky v prostorách zaměstnavatele	ANO	ANO
Uspřádání a instalace pracovního zařízení	ANO	Pouze software
Vybavení pracoviště ergonomickými pomůckami	ANO	NE
Technická podpora	ANO	ANO
Náklady na práci na dálku	V případě potřeby	V případě potřeby
Zdravotní, sociální a pracovní jistota	ANO	NE
Právo na zastoupení odborů	ANO	ANO
Firemní školení	ANO	ANO
Zachování ekonomických podmínek	ANO	ANO
Změny ve statutu práv pro pracovníky	NE	NE

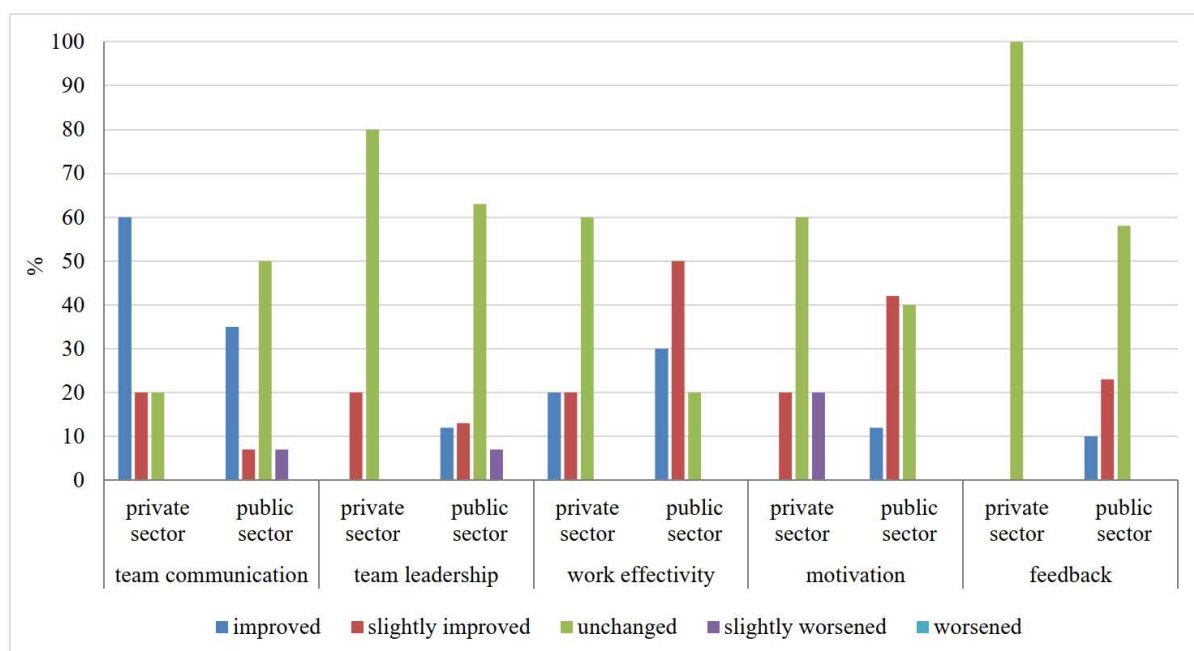
1.4. Efektivita práce z domova

Další oblastí, která je v souvislosti s využíváním home office aktuálně v hledáčku výzkumníků, je posouzení jejího dopadu na efektivitu vykonávané práce. První takto zaměřenou systematickou studii provedl Nicholas Bloom, profesor ekonomie ze Stanfordské univerzity. V letech 2015 až 2017 realizoval dvouletou studii, do níž zahrnul 500 zaměstnanců největší čínské cestovní kanceláře Ctrip, která v té době zaměstnávala 16 000 lidí. Ti byli rozděleni do dvou skupin – kontrolní skupina (která pokračovala v práci na centrále) a dobrovolníci pracující z domova (kteří museli mít doma samostatný pokoj coby domácí kancelář s potřebným vybavením). Bloom zjistil, že homeworkeři, kteří měli pro svou práci potřebné vybavení a prostor, byli o 13 % výkonnější než dříve a svobodná volba pracoviště podpořila jejich pocit loajality k firmě (počet výpovědí z pracovního poměru se snížila na polovinu). Homeworkeři uváděli, že se cítí více odpočatí a méně nemocní. Jak se také ukázalo, nejlepších výsledků bylo dosaženo při využití hybridního modelu práce, kdy lidé pracovali z domova 3 dny v týdnu a ze své kanceláře 2 dny v týdnu. Bloom svou studii pomohl nabourat dříve hojně zastávaný názor tzv. „paranoidních“ manažerů, kteří si představovali, že homeworkeři jen leží doma na gauči v tričkách, dívají se na filmy nebo poslouchají hudbu a u toho jedí jídlo z fastfoodu [36].

Taktéž výzkum provedený agenturou McKinsey potvrdil, že práce z domácí kanceláře je drtivou většinou zaměstnanců považována za efektivní a užitečnou a 80 % zaměstnanců práce z domova dokonce baví. Pokud jde o produktivitu, tak 41 % respondentů uvedlo, že při práci z domova mají produktivitu vyšší, zatímco 28 % uvedlo, že jsou stejně produktivní [9]. Tyto závěry ale pochopitelně nelze jakkoli generalizovat, neboť klíčovým aspektem je, kým jste (profesně), v jakém sektoru působíte a jaké úkoly plníte. Zcela jiný pohled na věc bude mít vysokoškolský pedagog a zcela jiný pracovník e-shopu; jinak home office působí na vitálního manažera, jinak na postaršího úředníka a zcela jinak na zapáleného programátora, který při home office prakticky nepozná rozdíl, jestli pracuje z domova nebo ze své kanceláře.

V našem prostředí provedli Lajčín a Porubčanová v roce 2020 šetření mezi 120 respondenty (57 respondentů ze soukromého sektoru a 63 respondentů z veřejného sektoru) z ČR a Slovenska a zjistili, že home office se pozitivním způsobem promítl do efektivity vykonávané práce, neboť došlo především ke zlepšení týmové komunikace. To si nejvíce pochvalovali homeworkeři působící v soukromém sektoru. Taktéž homeworkeři z veřejného sektoru pocítovali zlepšení efektivity své práce, a to zejména z důvodu snížení počtu schůzek, jednání a telefonátů, které jim dříve výrazně „rozdbovaly“ pracovní dobu. Prováděné online porady všichni respondenti hodnotili jako výrazně produktivnější, svižnější a bez zbytečných řečí. Ve zbývajících oblastech, které Lajčina a Porubčanová sledovali, jako např. leadership, motivace a zpětná vazba, nebyly zjištěny signifikantní pozitivní ani negativní změny [37]. Jejich výsledky jsou shrnuty na obrázku 8.

Analýza problematiky home office



Obrázek 8: Dopad práce z domova na jednotlivé oblasti pracovních aktivit zaměstnanců z komerčního a veřejného sektoru [37].

Nejen efektivita práce, ale také ostatní benefity, které práce z domova přináší, byly předmětem detailního výzkumu realizovaným Fordem a kol. Ten zahrnoval dotazníkové šetření mezi 3 634 respondenty – softwarovými vývojáři, kteří během pandemie COVID-19 pracovali z domova. V tabulce 3 jsou uvedeny deklarované výhody home office. Sloupec "Distribution" podává informaci o rozložení jednotlivých odpovědí, kdy světle šedá barva znamená, že respondenti nepocítují žádný přínos, a černá znamená, že respondenti pocítují velké přínosy. Sloupec "Prevalence" udává procento respondentů, kteří skutečně na vlastní kůži zažili danou výhodu, zatímco sloupec "Importance" udává procento účastníků, kteří označili danou výhodu za důležitou nebo velmi důležitou. Výhody jsou seřazeny a očíslovány v sestupném pořadí podle sloupce Prevalence [38].

Analýza problematiky home office

Tabulka 3

Výhody home office	Distribution	Prevalence	Importance
Méně času na dojíždění		96%	82%
Nižší útrata peněz		84%	66%
Flexibilní pracovní doba		81%	82%
Blízkost k členům rodiny		81%	85%
Pohodlnější oblečení		80%	48%
Snížená zdravotní rizika		72%	88%
Delší doba na soustředění		62%	93%
Méně vyrušování		55%	87%
Více času na dokončení práce		52%	80%
Více přestávek		52%	64%
Lepší vyváženost pracovního a rodinného života		50%	95%
Lepší pracovní prostředí		48%	81%
Efektivnější schůzky		46%	87%
Větší možnosti kontroly nad vykonanou prací		37%	87%
Více fyzické aktivity během práce		34%	91%

Vedle toho se provedený výzkum pokusil odhalit také úskalí, které jsou s využíváním práce z domova spojeny. Ty uvádí tabulka 4, v níž je použit stejný způsob vyjádření a jednotlivé sloupce mají stejný význam, jako v případě předchozím [38].

Analýza problematiky home office

Tabulka 4

Úskalí home office	Distribution	Prevalence	Impact
Chybějící sociální interakce		83%	49%
Nejasné vymezení pracovní doby		78%	48%
Špatná ergonomie pracovního místa		70%	52%
Menší povědomí o práci kolegů		65%	36%
Menší fyzická aktivita během práce		65%	51%
Obtížná komunikace s kolegy		57%	34%
Nedostatečný hardware		57%	40%
Problémy s připojením		54%	35%
Nerovnováha mezi pracovním a rodinným životem		51%	45%
Příliš mnoho schůzek		51%	43%
Rozptylování nebo vyrušování při práci		49%	37%
Nedostatek rutinních úkolů		47%	38%
Méně pracovních přestávek		44%	35%
Problémy při kooperaci s kolegy při týmové spolupráci		44%	22%
Nedostatek motivace		42%	36%
Prostoje způsobené čekáním na výstupy od kolegů		40%	28%
Špatné domácí pracovní prostředí		40%	34%
Ztížené možnosti stravování		33%	24%
Konflikt při péči o děti		27%	58%
Méně času na dokončení práce		24%	36%

Jiný pohled nabídl ve své publikaci Kelly. Ten se ve svém výzkumu zaměřil zejména na interakci v systému člověk-počítač, resp. na moderní ICT technologie. Jeho výsledky ukázaly, že obecně zastávané přesvědčení o vysoké přidané hodnotě nových technologií se v mnoha ohledech rozcházejí s jejich skutečným přínosem pro produktivitu práce [39]. Závěry této studie lze shrnout následovně:

- 61 % dotázaných homeworkerů se vyjádřilo optimisticky ve věci přechodu na práci z domova, nicméně vyjádřilo obavu, že v dlouhodobějším horizontu to může přinést řadu nepříjemností.
- 62 % dotázaných homeworkerů vidí technologické nástroje používané pro home office jako příležitost pro zvýšení jejich pracovní produktivity. Kupříkladu online videokonference považují za mnohem užitečnější než dříve používané telefonické hovory.
- 32 % dotázaných homeworkerů považuje kvalitu pracovního prostředí včetně velikosti pracovního prostoru za mnohem důležitější pro jejich produktivitu než používané technologie.
- 31 % dotázaných homeworkerů uvedlo, že se domnívá, že v budoucnu by mohla virtuální realita poskytovat ještě lepší podmínky pro týmovou spolupráci než stávající forma práce z domova [39].

Analýza problematiky home office

Kromě jednoznačných přínosů a úskalí se některé výzkumy zaměřily také za zjištění pocitů, které homeworkeři mají. Takto koncipovaný výzkum provedla v roce 2020 americká společnost pro průzkum trhu a analytiku Harris Poll, která oslovila 1188 respondentů. Níže jsou shrnuty klíčové zjištění z tohoto výzkumu [40].

- Povinná práce z domova: 67 % respondentů podporuje rozhodnutí nařídit zaměstnancům práci z domova na dobu neurčitou kvůli COVID-19.
- Důvěra ve schopnost práce na dálku: 3 z 5 respondentů (60 %) je přesvědčeno, že by mohli pracovat z domova i po pandemii.
- Zachování produktivity: 50 % respondentů se domnívá, že jsou stejně nebo více produktivní při práci z domova jako při práci na svém standardním pracovišti.
- Důvěra podle věku: 68 % respondentů ve věku 18–34 let oproti 44 % respondentů ve věku 55–64 let věří, že práce z domova je dostatečně efektivní.
- Důvěra podle pohlaví: 25 % zaměstnankyň uvedlo, že práci z domova není možné plnohodnotně vykonávat z důvodu rušivých vlivů (oproti 14 % mužů).
- Důvěra mezi rodiči: 71 % zaměstnaných rodičů s dětmi mladšími 18 let je přesvědčeno, že by mohli pracovat z domova i po pandemii, pakliže by děti chodily do školy.
- Ochota vrátit se na standardní pracoviště: 72 % respondentů uvedlo, že by se chtěli vrátit na své standardní pracoviště (konkrétně 79 % mužů a 61 % žen).
- Flexibilnější pracovní možnosti: 65 % respondentů by po zrušení omezení COVID-19 pracovalo na plný úvazek z domova, pokud by tuto možnost dostali.
- Změna zaměstnání: 60 % respondentů by se pravděpodobněji ucházelo o novou práci či pozici, která by umožňovala práci z domova.
- Rozptylování: respondenti nejčastěji uváděli jako zdroj rozptylování sledování televize a online připojení na sociálních sítích (32 %).
- Nedostatek lidské interakce: 22 % respondentů se obává, že by se „zbláznili“, kdyby měli dlouhodobě či trvale pracovat z domova.
- Péče o děti doma: 27 % rodičů s dětmi mladšími 18 let se obává konfliktu mezi plněním pracovních povinností a péčí o děti.
- Sociální frustrace: přibližně polovina respondentů uvedla, že jim při dlouhodobé práci z domova chybí setkávání s kolegy (52 %) a týmová spolupráce na osobní bázi (46 %).

Řadu negativních aspektů práce z domova prokázala také studie provedená Gerdingem a kol., zejména pokud jde o pohodlí homeworkerů. Ti si nejčastěji stěžovali na nepohodlí a bolesti způsobené dlouhodobým používáním notebooků, na nedostatek pracovního prostoru či nevhodné zázemí. Někteří lidé pracovali z gauče nebo postele, u kuchyňského stolu, na desce kuchyňské linky, ba dokonce i z toalety – zkrátka kdekoli bylo alespoň kousek prostoru [41]. Absence kvalitních pracovních židlí a stolů vedla k četným stížnostem na bolesti předloktí a zápěstí, neboť zaměstnanci nepoužívali židle s područkami, gelové opěrky rukou a zápěstí, podložky pod myši apod. Současně dlouhodobě zaujímal statické polohy a neprováděli rutinní přestávky. Tyto závěry

jasně potvrzují, že by zaměstnavatelé měli své homeworkery náležitě vybavit a také jim zajistit proškolení o ergonomii práce, aby se zabránilo rozvoji potenciálních muskuloskeletálních onemocnění [42]. Podrobněji o tomto tématu pojednává následující kapitola.

1.5. Vliv home office na zdraví a psychiku zaměstnanců

1.5.1. Stres a duševní nepohodlí

Řada autorů se ve svých výzkumech zaměřila také na duševní zdraví homeworkerů. Dá se totiž předpokládat, že nucená sociální izolace spojená s výrazným omezením fyzické aktivity může negativně ovlivňovat fyzické i duševní zdraví. Ovšem provedené výzkumy tyto domněnky nepotvrdily. Moretti a kol. zjistili, že home office vliv na psychiku má, ale může mít jak pozitivní, tak i negativní projevy. Při jejich šetření se zjistilo, že 39,2 % účastníků při práci z domova pociťuje sníženou úroveň stresu, 27,5 % uvedlo nezměněnou úroveň stresu a zbylých 33,3 % pak uvádělo zvýšený stres. Ve výzkumu provedeném Mezinárodní organizací práce a nadací Eurofound byly zjištěny výraznější negativní vlivy home office, neboť přibližně 41 % homeworkerů uvádělo, že se cítí ve stresu, zatímco v případě zaměstnanců, kteří pracují v normální kanceláři, zvýšený stres uvádělo pouhých 25 % [13].

Původ stresu při vynucené práci z domova vyplývá ze tří hlavních příčin. Tou první je, že práce z domova není tak snadná, jak se zdá být. Vyžaduje plnou oddanost pracovním činnostem, soustředění a dobrý "time management". Pokud tyto požadavky nelze dosáhnout, vzniká u zodpovědného zaměstnance pocit provinění a vnitřní nespokojenosti. Za druhé, práce z domova naráží na problém, že ne vždy lze skloubit pracovní a rodinné povinnosti. Čas, který by měl homeworker věnovat práci, je leckdy v konfliktu s požadavky vyvolanými potřebou věnovat se rodinným nebo rodičovským povinnostem. A konečně třetím stresorem je odloučení od kolegů. Zaměstnání totiž v životě lidském hraje klíčovou roli při vytváření pout s ostatními lidmi, sounáležitosti s kolektivem a organizací. Právě na pracovišti více než kde jinde platí koncept, že „Lidé spojují“. Pokud toto začneme ignorovat, může snadno u lidí docházet k vyhoření, frustraci a v konečném důsledku odporu k provádění takovéto práce. A nic na tom nezmění ani finanční odměna, protože peníze nejsou všechno [43].

Přechod k práci na dálku, nebo práci z domova, u řady lidí postupně vytvořilo dojem, že tato forma práce je normální. Má to však i svá úskalí, která nejlépe vystihují analogie z vojenského prostředí. V armádě je na nové rekruty, kteří zahájí svůj výcvik, vyvíjen velký tlak. Jejich instruktoři jsou cvičeni k tomu, aby nováčky „tlačili do kolen“ a zadávali jim náročná a namáhavá cvičení. Tahle fáze, které se říká „zkrocení“ má za cíl získat úplnou kontrolu nad jednotlivcem. Dochází při ní k likvidaci všech překážek a vnitřního odporu rekrutů, a jejich přizpůsobení se vojenskému drilu, subordinaci a způsobům velení. Někteří psychologové uvádějí, že v rámci pandemie COVID-19 si řada lidí prošla něčím podobným, i když mnohem méně fyzicky vyčerpávajícím. Prakticky ze dne na den se museli přizpůsobit novým okolnostem, novým postupům a vzorcům chování, které změnily jejich každodenní rutinu. Jednou z těchto změn je samozřejmě i home office. Aby ale lidé tuto změnu duševně dobře zvládli, je nezbytné, aby tuto novou realitu přijali jako něco, co může být již definitivní anebo na hodně dlouhou dobu. Pro splynutí s realitou je proto nutné upravit více

Analýza problematiky home office

či méně svůj denní režim i své návyky. Pouze tak mohou homeworkeři snížit svůj stres a zlepšit kvalitu své práce [44].

Jednou z možností, která funguje je fyzický pohyb. I ti zaměstnanci, kteří během pracovního dne tráví většinu času vsedě, si během dojíždění do práce zacvičí a leckdy o tom ani netuší. Stačí přitom i velmi málo – ať už jde o chůzi, jízdu na kole, nebo jízdu veřejnou hromadnou dopravou apod. Nejen tělo, ale i lidský mozek při této činnosti funguje jinak. Pohyb totiž slouží jako mentální přestávka, jako možnost vyvětrat si hlavu. Práce z domova tento rituální akt prakticky zcela postrádá. Pokud si tedy chceme udržet dobrou mysl, je důležité do svého denního programu zahrnout krátké cvičení, nebo i jen patnáctiminutovou procházku kolem domu nebo po zahradě.

Dobrá mysl také souvisí s udržováním emotivní rovnováhy. Mnoho lidí se cítí být deprimováno při pomýšlení, že při práci z domova toho neudělá tolik, kolik by si představovali. Je ale nutné si připustit, že to není vina homeworkerů, ale okolností, které je do této situace uvrhly. Je proto velmi důležité umět si odpustit a vytěsnit z mysli podobné výčitky. Přeci za situace, kdy musíme pracovat v čase, který se leckdy zcela odlišuje od standardní pracovní doby, nebo kdy musíme používat nástroje a vybavení, které nejsou pro naši práci ideální, včetně infrastruktury a technického zázemí, které jsme měli dříve běžně k dispozici na našich pracovištích, není možné, aby od nás kdokoli očekával stoprocentní výkon. Dále je potřeba si uvědomit, že není to jen práce, ale také úkoly vyplývající z našeho osobního/rodinného života, které musíme současně zvládat, a které nás naopak při práci z domova zatěžují mnohem více, než dřív [44].

Ač je práce z domova či na dálku zaměstnanci obecně velmi dobře hodnocena a drtivá většina lidí si nakonec dokáže vytvořit fungující model práce-rodina-já (tj. čas pro sebe), ne vždy se to obejde bez určitých potíží. Kupříkladu Waizenegger a kol. se pokusil zmapovat některá tato úskalí. Oslovil proto vybraných 29 pracovníků, kteří během pandemie COVID-19 byli nuceni pracovat z domova, s žádostí o poskytnutí jejich osobních zkušeností. Jednalo se o lidi, kteří před vypuknutím COVID-19 pracovali v běžných kancelářích. Šetřením vyplynulo, že home office byla těmito respondenty vnímána jako „vynucená práce z domova“, což ovlivnilo jejich ochotu se s danou situací sžít. Konkrétně si stěžovali na následujících pět věcí:

- 1) Žádný ze zaměstnanců neměl možnost sám se rozhodnout, že bude pracovat z domova. Tato práce byla nařízena.
- 2) Většina pracovní síly celé společnosti byla nucena začít pracovat z domova, takže se nejednalo o selektivní výběr jen některých zaměstnanců nebo pracovních týmů.
- 3) Kvůli vysokému riziku infekce a počtu úmrtí se lidé obávali o své zdraví, zdraví svých rodin a svých kolegů, což u mnoha zaměstnanců vyvolávalo stres.
- 4) Zaměstnanci doma často pracovali v prostoru, který museli sdílet s ostatními členy domácnosti, což jim neumožnilo náležitě se soustředit na plnění pracovních úkolů. Udělali toho méně a byli z toho frustrováni.
- 5) Nedostatek fyzické aktivity v důsledku uzavření sportovních zařízení a minimálního sociálního kontaktu s ostatními lidmi, ovlivnil duševní i fyzickou pohodu respondentů. Většina si stěžovala, že na pohybové aktivity jim nezbyl čas.

Analýza problematiky home office

Uvedená studie kromě pojmu „nucená práce z domova“ zavedla ještě jeden pojem, a to „ztráta ekologických výhod“. Tou se rozumí zejména variabilní pracovní podmínky, a to nejen prostor který skýtají kanceláře samotné (vlastní pracovní stůl apod.), ale také například možnost využívat zasedací místnosti, společné prostory na pracovišti, poobědvat s kolegy v jídelně nebo restauraci apod. Tato ztráta nebyla ničím vykompenzována, což se pochopitelně promítlo do pracovní výkonnosti, motivace a morálky. Firmy byly nuceny v krátkém čase aktualizovat svou technologickou infrastrukturu a vybavit zaměstnance novými pracovními prostředky (HW a SW). Tyto prostředky umožnily pracovním týmům, aby mohly i nadále pracovat na svých projektech, diskutovat, rozdělovat úkoly a také udržovat své sociální vztahy. I přes tato zlepšení, se funkční rezervy oproti stavu před pandemií téměř nezměnily. Komunikace na dálku pomocí videokonferencí nebo e-mailů na jednu stranu umožňovala týmovou spolupráci, ale na druhou stranu vedla i ke zvýšené četnosti konfliktu rolí, stírání hranic pracovního a soukromého života a únavě z virtuálních schůzek [10].

V roce 2020 prováděl Pfeifer výzkum mentální zátěže a pracovních postojů mezi českými zaměstnanci a manažery pracujícími z domova. Výzkum respondenty nerozlišoval podle profesí, nýbrž pouze podle postavení – zda je daná osoba zaměstnancem nebo manažerem. Výsledky ukázaly, že u zaměstnanců pracujících z domova se vyskytovalo zvýšené vnímání sociální izolace, přičemž tento pocit byl signifikantně silnější během doby, kdy panoval lockdown. Během lockdownu došlo také ke zvýšení psychického stresu, a to jak u zaměstnanců, tak i manažerů. Vnímání psychického stresu a vnímání sociální izolace spolu úzce souvisí. Situace nuceného a náhlého přesunu svého pracoviště do svého domova, vyvolává i další efekty, zejména narušení rodinného života. Ty však nebyly blíže zkoumány. Provedený výzkum naproti tomu prokázal, že ochota lidí pracovat z domova byla na začátku pandemie a ve druhém lockdownu (tj. říjen 2020) asi o 20 % nižší než během doby, kdy lockdown nebyl [45].

1.5.2. Bolest a fyzické nepohodlí

Kromě stresu přinesl home office ještě jeden poměrně zásadní problém. Jsou jím zdravotní obtíže spojené s nedostatečným prostorem pro práci, používáním ergonomicky nevhodných pomůcek a zaujímáním nevhodných pracovních poloh. Gerding a kol. na podobné téma provedl studii mezi německými pedagogy a zaměstnanci škol, kteří byli nuceni přejít na práci z domova. Šetření se zúčastnilo 843 respondentů, z nichž 40 % uvedlo, že pociťují středně těžké až těžké nepohodlí (silné bolesti dolní/střední části zad, mírné nepohodlí v oblasti očí/krku/hlavy a nepohodlí v horní části zad/ramen). Incidence těchto hlášení byla nejčastěji spojena s používáním notebooků, které používalo 85 % respondentů, přičemž více jak polovina z nich nepoužívala samostatný monitor. Taktéž více jak polovina respondentů (55 %) neměla při práci k dispozici židli s nastavitelnými područkami [42].

Zajímavé poznatky přinesl také výzkum Ayala-Granja a kol., který byl proveden v Ekvádoru mezi 204 homeworkery. Šetření se zaměřilo na ergonomii domácích pracovišť, zejména pak na posouzení dispozic pracovního prostoru, kvalitu pracovního prostředí a časové rozvržení práce. Výzkum odhalil, že ergonomické podmínky, které se v současnosti vyskytují v běžné domácnosti, jsou pro práci na dálku zcela nevhodné. V Ekvádoru, podobně jako i jinde ve světě, není běžné, že

Analýza problematiky home office

by zaměstnavatel poskytoval svým homeworkerům potřebné vybavení a pracovní pomůcky. Tato skutečnost tak nutila homeworkery improvizovat a využívat pro práci alternativní přístupy. Dalším často se opakujícím problémem bylo nevhodné využití času určeného pro práci, což v konečném důsledku vyvolávalo u většiny respondentů nepohodlí a bolest pohybového aparátu. V některých případech byla také hlášena zraková únava a výskyt patologického jevu označovaného jako „suché oko“. Ten vzniká v důsledku snížené frekvence mrkání při používání zobrazovacích jednotek [46].

Pokud jde o fyzickou a duševní pohodu, četné výzkumy byly zaměřeny na to, jaké nové problémy s fyzickým a duševním zdravím homeworkerů zažívali. Jeden z takto zaměřených výzkumů realizoval Xiao a kol. v Kalifornii během období od 24. dubna do 11. června 2020. Jeho cílem bylo odhalit možné dopady sociálních, behaviorálních a fyzických faktorů na pohodu a dušení zdraví homeworkerů. Jím použitý dotazník obsahoval celkem 32 otázek, z nichž některé byly uzavřené a některé otevřené. Šetření se zúčastnilo 988 respondentů, kteří odpovídali na otázky týkající se demografie, faktorů životního stylu a domácího prostředí, faktorů pracovního prostředí a faktorů prostředí domácí kanceláře, jakož i informací týkajících se primárně závislých proměnných týkajících se pracovního výkonu, fyzické a duševní pohody [47].

Sledováno bylo devět typů fyzických problémů:

- muskuloskeletální potíže (nepohodlí, bolest);
- kardiovaskulární potíže (bolesti na hrudi, krevní tlak, srdeční frekvence);
- potíže v oblasti hrudníku a plic (dušnost, tlak na hrudi/bolest);
- zažívací potíže (změny chuti k jídlu, břišní potíže, nepravidelnost);
- potíže související s očima (zánět spojivek, rozmazané vidění, syndrom suchého oka);
- únava, ospalost;
- bolesti hlavy nebo migrény;
- potíže související s nosem/hrdlem (suchý, rýmový nebo krvavý nos; chrapot); a
- potíže související s kůží (vysušená popraskaná kůže, svědění, zarudnutí/ekzémy).

V případě duševního zdraví bylo sledováno osm typů problémů:

- úzkost nebo nervozita;
- deprese, smutek nebo pocit letargie;
- nespavost nebo problémy se spánkem;
- snížená motivace k práci nebo zpomalené reakce;
- duševní stres, starosti;
- změny nálady;
- sociální izolace nebo snížený zájem o sociální angažovanost;
- potíže se soustředěním nebo udržením pozornosti.

Analýza problematiky home office

Výsledky ukázaly, že u sledovaných homeworkerů došlo ke zhoršení zdravotního stavu, a to jak v rovině fyzického, tak i duševního stavu. Mezi významné prediktory patřila snížená fyzická aktivita, zvýšený příjem nezdravého jídla a nedostatek komunikace se spolupracovníky. Větší počet podnětů, které na domácím pracovišti způsobovaly rozptýlení a ztrátu pozornosti, byly zodpovědné za zhoršenou duševní pohodu homeworkerů. Přibližně dvě třetiny respondentů uvedlo, že mají jeden nebo více nových zdravotních problémů a téměř u tří čtvrtin respondentů se objevil alespoň jeden nový problém, který se negativně projevil na jejich psychickém rozpoložení. Většina respondentů si také stěžovala na vyšší pracovní vytížení během práce z domova, prodloužení své pracovní doby a potřebě podřizovat svou pracovní dobu potřebám ostatních členů rodiny. Signifikantní vliv na duševní pohodu měl taktéž výskyt malých dětí (kojenci a batolata). Naproti tomu respondenti, kteří žili s teenagery, byli mnohem spokojenější, neboť jejich děti nevyžadovaly žádnou zvláštní péči ani pozornost. Měli tedy možnost vyhradit si malý prostor pouze pro sebe a během práce se izolovat od ostatních. To podstatnou měrou taktéž eliminovalo příležitosti ke vzniku konfliktů mezi členy jejich domácnosti [47].

Pokud jde o fyzickou bolest, pak Pekyavaş a Pekyavaş provedli v Turecku studii, které se zúčastnilo 87 dobrovolníků. Výzkum se zaměřil na výskyt bolesti v oblasti bederní části zad, kolen a ramen u zaměstnanců pracujících z domova během lockdownu při COVID-19. Bolestivé symptomy byly pozorovány u většiny respondentů (bolest bederní části zad u 50,6 % respondentů, bolest ramen u 44,8 % respondentů a bolest kolen u 35,6 % respondentů), přičemž dosahovaly nejčastěji střední závažnosti. Příčinou bylo používání počítače v jiných než neutrálních polohách, kdy docházelo k nepřirozenému otáčení hlavy nebo abdukci ramen. To bylo způsobeno špatnou ergonomií pracovního místa, zejména v důsledku toho, že respondenti měli nevhodně umístěnou zobrazovací jednotku, klávesnici nebo myš. Navíc tyto symptomatictí respondenti pracovali u stolu ve stejné pozici po dlouhou dobu a měli jen minimum pracovních přestávek. Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že 86,2 % respondentů by pro trvalou práci s PC upřednostnilo raději prostředí klasické kanceláře než domácí pracovní prostředí. Ačkoli si tyto respondenti stěžovali na bolest, obvykle se jednalo o krátkodobý projev, který brzy odezněl, a tudíž nepředstavoval v jejich životě významný problém [48].

K podobným závěrům dospěl také již zmiňovaný Gerding a kol., jehož výzkum ukázal, že více než 40 % sledovaných homeworkerů si stěžovalo na silnou bolest v bederní a hrudní části zad, mírnou bolest oblasti krku a v krční části zad a v oblasti ramen. Uvedené symptomy taktéž korelovaly s používáním notebooků (85 %), přičemž většina respondentů nepoužívala samostatný monitor (55 %). Pokud jde o židli, tak jen méně než 45 % respondentů mělo k dispozici židli s nastavitelnými opěrkami rukou [49].

Samotné sezení nemusí být nutně spojeno se vznikem bolestí v oblasti bederní páteře. Vždy záleží na podmínkách dané práce a na vybavení pracovního místa. Ačkoli se obecně tvrdí, že riziko vzniku onemocnění bederní páteře se dramaticky zvyšuje v případě, kdy lidé trvale sedí déle než 7 hodin denně, v žádném výzkumu ovšem doposud nebyla prokázána přímá souvislost mezi samotným sezením a rizikem tohoto onemocnění. Výskyt tohoto stavu je významně spojen s antropometrickými, ergonomickými a psychosociálními faktory, zejména věkem, pohlavím, indexem tělesné hmotnosti, vzdáleností těla od monitoru, polohou těla při sezení, četností práce v dané poloze apod. Jak uvádí Burdorf a kol., trvalé sezení ve vynucené neutrální pozici trupu

Analýza problematiky home office

významně zvyšuje riziko vzniku onemocnění bederní páteře [50]. Vzhledem k nízké aktivitě bederních svalů při sezení je zátěž vedena pasivními strukturami, jako jsou vazy a meziobratlové ploténky. Vzhledem k viskoelasticitě těchto struktur a deaktivaci bederního svalstva může být bederní páteř predisponována ke vzniku bolestí [51]. Podobně, i když byla pozorována korelace mezi používáním počítačů a zvýšenou bolestí v oblasti krční páteře, není jasné, zda se jedná o kauzální vztah či nikoli. Důvod je ten, že etiologie bolesti krční páteře bývá mnohem komplexnější a je důsledkem vlivu nejen fyzických, ale i psychologických a environmentálních faktorů. Objektivním nálezem nicméně je, že lidé pracující v kanceláři obvykle vykazují omezený rozsah pohybu krční páteře a zvýšenou aktivitu cervikálních flexorů a cervikálních extenzorů (tzv. cervikální syndrom), což je nejčastější příčina bolestí v oblasti krční páteře. Nejlepší prevencí je tedy používání ergonomických pracovních pomůcek a střídání pracovních poloh, resp. zařazování přestávek nejdéle po 2 hodinách trvalé práce. Z tohoto pohledu tak všeobecně nejhorší podmínky skýtá práce s notebooky bez použití přídavných zařízení (samostatný monitor nebo klávesnice). U osob, které takto pracují, je podle Morettiho pozorována zvýšená incidence bolesti v oblasti krční páteře (23,5 % respondentů), tak i její postupné zhoršení (50 % respondentů) [13].

Aby se předešlo zmíněným zdravotním následkům, je nezbytné, aby zaměstnavatelé na prvním místě poskytli svým zaměstnancům potřebné a srozumitelné informace o vhodné ergonomii pracovního místa [46]. Za tímto účelem se doporučuje, aby zaměstnavatelé prostřednictvím odborníků na ergonomii:

- Prováděli pravidelné pohovory se svými homeworkery za účelem poskytnutí včasného poradenství a sledovali stav zaměstnanci pomocí jednoduchých symptomatických dotazníků.
- Připravili, udržovali a aktualizovali informace o vhodném rozvržení pracovní směny při používání ICT techniky a zobrazovacích jednotek, se zdůrazněním potřeby provádění aktivních a pasivních přestávek a relaxačních cviků.
- Poskytli svým homeworkerům nezbytný nástroje, vybavení a pomůcky potřebné pro výkon práce. Významnou službu mohou sehrát relativně nenákladné pomůcky jako jsou podnožky, ergonomické klávesnice, gelové podložky pod myš nebo ramenové držáky na monitory.
- Informovali a školili homeworkery o rizicích spojených s používáním zobrazovacích jednotek a o správném nastavení designu pracovního místa.

1.5.3. Nadměrná konzumace jídla

Karanténa a nucený pobyt doma, ať už v rámci home office, anebo online distanční výuky, u mnoha lidí vyvolalo potřebu zvýšené konzumace jídla, při současně nižší pohybové aktivitě [53]. Tuto skutečnost potvrdil i výzkum provedený v Polsku během celonárodní karantény v roce 2020, kterého se zúčastnilo 1 097 dospělých. Více jak polovina z nich (52 %) přiznala, že častěji jedla a 43 % přiznalo, že za den zkonsumovalo více jídla než dřív. Téměř 30 % zaznamenalo přírůstek hmotnosti, a to průměrně o 3 kg, zatímco pouze 18 % respondentů zaznamenalo úbytek hmotnosti o 3 kg [52].

1.5.4. Změny ve spánkovém režimu

Provádění práce z domova ovlivňuje také spánek a jeho kvalitu. Výzkum zaměřený na změny spánkového režimu u homeworkerů provedli Staller a Randler. Jejich šetření se zúčastnilo 681 respondentů z Německa s průměrným věkem 29 let. Zjistili, že délka spánku a čas probuzení se před pandemií a během ní, kdy pracovali z domova, podstatně lišila. Výjimkou byly pouze víkendy, během nichž nebyly zjištěny žádné významné rozdíly v obou sledovaných parametrech. Nejvýraznější rozdíl byl pozorován u času probuzení během pracovních dní. Prakticky všichni respondenti během doby, kdy pracovali z domova, vstávali přibližně o 1 hodinu později. Současně se o 22 minut prodloužila celková délka jejich spánku. Během home office tedy lidé ve všední dny spali v průměru téměř o půl hodiny déle, zatímco o víkendech nedošlo k žádnému významnému rozdílu (jen o 6 minut). Průměrná doba spánku byla o 15 minut delší. Střední bod spánku byl ve všední dny asi o 45 minut později, zatímco střední bod spánku o víkendech byl o několik minut dříve. Pokud jde o zpoždění fáze spánku, což je složená míra zahrnující zpoždění doby mezi spánkem a dobou bdění ve všední dny a o víkendech, byl zjištěn významný vliv přítomnosti dětí žijících v domácnosti s homeworkerem. U těchto respondentů byl pozorován výrazný posun fází spánku, to znamená, že nástup spánku nastal později. Pokud jde o možné vlivy na osoby různého pohlaví, věku nebo profese, tak nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly. Zpoždění fáze spánku ovlivnilo všechny účastníky podobně a přesunulo fázi spánku do pozdějších hodin [54].

1.6. Vliv práce z domova na fungování rodin a chod domácností

1.6.1. Sladění pracovního a rodinného života

Výzkumů na téma sladění pracovního a rodinného života při práci v režimu home office byla provedena celá řada. Ačkoli se hojně objevuje konstatování, že práce z domova sladění pracovního a rodinného života příliš nepřeje, ne všechny provedené studie tyto závěry jednoznačně potvrdily. Jedním z příkladů je výzkum provedený Ipsenem a kol., který se pokusil prozkoumat zkušenosti lidí s prací z domova během období 11. března až 8. května 2020 [11]. Za tímto účelem shromáždil údaje od 5 748 homeworkerů z 29 evropských zemí. Oslovení respondenti hodnotili 13 výhod a 16 nevýhod pomocí Likertovy škály od 1 (zcela nesouhlasím) až po 5 (zcela souhlasím). Následně byla provedena multifaktorová analýza, která poskytla zajímavý obrázek o postojích respondentů. Výsledky ukázaly, že většina respondentů měla během lockdownu spíše pozitivní zkušenosti s home office. Jako výhody byly uváděny:

- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
- vyšší efektivita práce a
- lepší kontrola práce.

Analýza problematiky home office

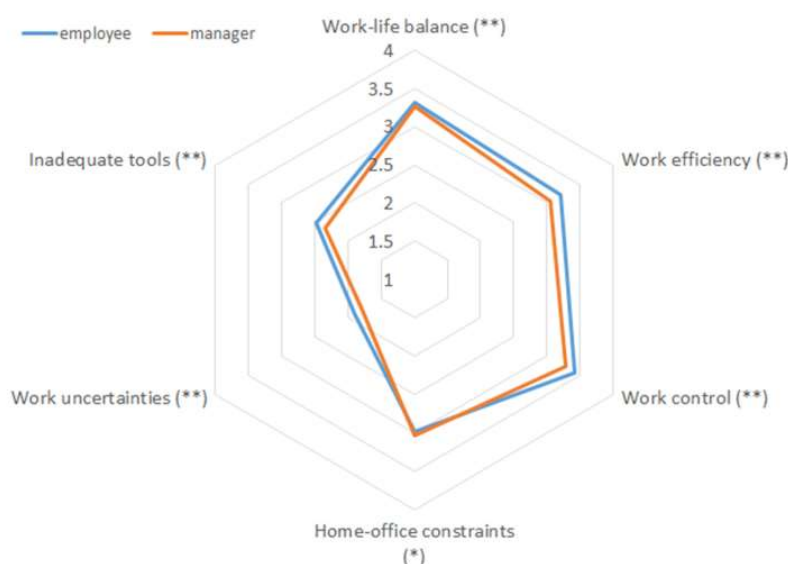
Hlavními nevýhodami naopak byly:

- prostorové a funkční omezení v domácí kanceláři,
- nejistota práce a
- nedostatečné nástroje.

Studie srovnávala respondenty podle pohlaví, počtu dětí v jejich domácnosti, věku a postavení (manažeři versus zaměstnanci).

Pokud jde o faktor sladění pracovního a rodinného života (Work-life balance), tak nejlepší výsledky byly zaznamenány u mladých lidí ve věku mezi 18 a 30 let. U starších respondentů, tj. ve skupině mezi 31 a 50 lety a ve skupině nad 50 let, byly výsledky prakticky shodné. Na druhou stranu mladí lidé měli ze všech skupin nejhorší výsledky v rámci faktoru „nejistota práce“. Lidé nad 50 let pak ve srovnání s mladšími generacemi vnímali jako mnohem větší problém „nedostatečné nástroje“.

Z hlediska postavení v zaměstnání se výsledky manažerů (1 324 respondentů) a řadových zaměstnanců (4 424 respondentů) lišily ve všech sledovaných faktorech. Obě skupiny se přiklonily k názoru, že home office poskytuje více výhod než nevýhod. Zaměstnanci hodnotili sladění svého pracovního a osobního života výrazně pozitivněji než manažeři, zatímco manažeři uváděli méně nejistot v práci a menší nedostatek důležitých pracovních nástrojů ve srovnání s řadovými zaměstnanci [11]. Výsledky vyhodnocení všech faktorů byly následně vyneseny do pavučinového diagramu (viz obrázek 9).



Obrázek 9: Výsledek multifaktorové analýzy provedené Ipsenem [11].

Do komplikované situace přivedla práce z domova zejména ženy – matky, které se vedle svého zaměstnání navíc musejí ještě postarat o domácnost a o péči o děti. Na toto téma bylo provedeno zajímavé šetření v Brazílii, kde Da Costa Lemos a kol. provedli dotazování u čtrnácti respondentek

Analýza problematiky home office

žijících v různém rodinném uspořádání [55]. Všechny respondentky uvedly, že home office jim život obrátil doslova naruby. Všechny čelily mnohem vyšším požadavkům a nárokům, které u nich občas vyvolávaly až pocity vyhoření. Za zmínku stojí to, že u žádné z respondentek nedošlo k výraznějšímu konfliktu mezi prací a rodinou, na rozdíl od toho, co se často uvádí v literatuře. Některé dotazované ženy také uvedly, že je práce z domova sblížila s dětmi a s manželem, se kterými mohly díky tomu trávit více času. Taktéž měly více času na pohybové a volnočasové aktivity především o víkendech [55].

Ačkoli byl tento výzkum proveden na velmi malém výzkumném vzorku, získané poznatky naznačují, že mnohem významnějším zdrojem konfliktů v rodinách je fyzická vzdálenost rodičů a čas strávený mimo domov (např. při dojíždění do práce před pandemií), nežli časový tlak a požadavky na změnu chování členů rodiny vyvolané v důsledku home office. Nicméně situace v každé rodině je jiná, což také vylučuje možnost výše uvedené výsledky jakkoli generalizovat. Zajímavostí zmíněného výzkumu je, že v něm autoři věnovali pozornost také účasti partnerů dotazovaných žen na domácích pracích. Všechny respondentky uvedly, že jejich partneři začali v tomto období více pomáhat, přičemž pouze čtyři ženy uvedly, že se jejich manželé na domácích pracích podíleli i před pandemií COVID-19. Autoři výzkumu se v rámci křížového dotazování pokusili odhalit, nakolik fráze „více pomáhat“ vyjadřuje skutečnou změnu chování mužů. Zda opravdu došlo k posunu v tradičních rolích, anebo zda se jednalo pouze o okamžitý výkyv v reakci na nastalou situaci. V Brazílii je totiž péče o domácnost tradičně považována za doménu žen, přičemž v lepších rodinách ji vykonávají výlučně služebné, uklízečky nebo chůvy. Ty ale díky protiepidemickým opatřením přestaly do rodin docházet, což některé sociální skupiny obyvatelstva významně zasáhlo. Toto byl ostatně i jeden z důvodů, proč některé ženy přechod na home office snášely tak těžce. Zejména pak v rodinách, kde se manželé do domácích prací zapojovali jen symbolicky nebo vůbec ne.

K největšímu nahromadění povinností a úkolů došlo zcela logicky u svobodných matek s malými dětmi. V některých rodinách pak kumulace aktivit, prohloubila již existující konflikty mezi členy rodiny. I přes tyto občasné stížnosti, drtivá většina dotázaných žen v home office shledala převažující pozitiva. Nejvíce z home office těžily bezdětné ženy žijící s partnerem, které si pochvalovaly, že práce z domova jim umožnila lepší rovnováhu mezi vykonávanými pracovními úkoly a domácími pracemi, případně i volnočasovými aktivitami. Absence povinností okolo dětí a zajištění jejich domácí online výuky tuto skutečnost do značné míry vysvětluje [55].

Zajímavým, ba až překvapivým zjištěním bylo, že mnoho žen, které měly děti, uváděly jak zvýšenou pracovní zátěž, tak i současně větší spokojenost plynoucí z toho, že mohou být se svými rodinami. Na rozdíl od literatury, která poukazuje na to, že nedostatek času je u žen jednou z hlavních příčin vzniku disharmonie mezi pracovním a osobním životem, ve skutečnosti si ženy s novou situací poměrně obstojně poradily a dokázaly z ní vytěžit maximum. Je tedy evidentní, že se jedná čistě o psychologickou záležitost značně limitovanou osobnostními předpoklady a schopnostmi jednotlivých žen přizpůsobit se nové realitě. Tyto poznatky jasně dokládají fakt, že ženy jsou schopné čelit vyššímu tlaku a pracovnímu zatížení, pakliže mají možnost být se svými rodinami a zorganizovat si čas podle svých aktuálních potřeb. Jedná se o jakousi kompenzaci, která u nich vyvolává pocit, že své blízké nešidí a mohou jim věnovat svůj drahocenný čas, zejména během jídla a při pracovních přestávkách. Dotázané ženy také velmi ocenily, že

Analýza problematiky home office

kombinace flexibility práce z domova a fyzické blízkosti jim umožnila postarat se o své nemocné děti. Jako další přínos označily možnost sledovat své děti při práci na školních projektech nebo prezentacích, což tyto ženy označily za zážitky, které by jim zůstaly skryty, kdyby chodily normálně do práce. Ukazuje se tedy, že to, zda práce z domova bude pro ženy představovat problém či nikoli, je čistě záležitostí organizace práce a nastavení fungování dané rodiny [55].

Některé studie, jako například Arntz a kol., v této souvislosti konstatují, že práce z domova může ženám poskytnout šanci dohnat své mužské protějšky. Home office totiž principiálně klade na muže i ženy stejné nároky, takže pokud by se muži v kontextu na tuto novou realitu začali více zapojovat do péče o děti a chod domácnosti, mohly by ženy více času věnovat své práci a kariéře. Rozdíly mezi muži a ženami na pracovním trhu by se tak mohly postupně stírat. Na druhou stranu, v mnoha etnikách a kulturách je zakořeněná představa o tradiční roli žen, které se mají primárně starat o domácnost a děti. Pakliže pak ženy setrvávají doma na home office, může tato skutečnost v očích mužů paradoxně tyto představy ještě více posilovat [28]. Podstatný vliv na tuto genderovou disproporci má tedy nejen zakořeněný způsob smýšlení mužů a žen, ale také druh vykonávané práce z domova a její rozšíření coby standardní formy práce vhodné pro muže i ženy.

Nakolik byly tyto sociální vazby a rozdíly chápány jednotlivými respondenty, zaměřil se Arntz a kol. ve svém výzkumu také na průzkum zaměstnanosti jednotlivých členů sledovaných rodin. Zjistil, že v domácnostech s dětmi do 13 let byly matky častěji bez stálého zaměstnání (téměř 20 %) ve srovnání s otci (5 %); tato čísla zahrnují lidi pracující v sektorech, které musely být na několik týdnů uzavřeny kvůli lockdownu. Možná právě proto byla ve 28 % sledovaných domácnostech matka považována za flexibilnějšího z obou rodičů, což se následně odráželo v názoru, že právě žena by měla trávit domácími pracemi více času než muž. Přitom přibližně čtvrtina rodičů, kteří žijí ve společné domácnosti, má podobné pracovní postavení, a tudíž mají i podobný rozsah svých pracovních povinností. Na druhou stranu 85 % žen ve sledovaném výzkumném vzorku pracovalo na kratší pracovní úvazek, což bylo výrazně více než v případě mužů. Tyto zkrácené úvazky ale byly způsobeny právě pandemií COVID-19, neboť to byly právě matky, které si dobrovolně zkrátily svůj pracovní úvazek, aby mohly více času věnovat péči o děti. U otců toto bylo pozorováno spíše výjimečně [28], což bylo v řadě případů zdůvodňováno i tím, že muž pobírá vyšší plat, a tudíž zkrácení jeho úvazku by pro rodinný rozpočet bylo velmi zatěžující. Ze sledované skupiny zůstávali doma pouze ti muži, jejichž ženy pracovaly v odvětvích, které nebylo možné utlumit ani při pandemii (např. zdravotnictví). V takových případech sice muži přebírali část povinností spojených s vedením domácnosti, ale na bedrech žen i tak zůstávala většina domácích prací. V těchto případech pak nezdídko vznikaly konflikty. V odborné literatuře se tento fenomén označuje jako „genderový šok z COVID-19“. Uvádí se, že tento šok se dotkl zhruba 30 % německých domácností [28].

Zcela specifickou situaci pak COVID-19 vyvolal u akademiček, zejména pak u akademiček-matek. U nich totiž došlo k totálnímu zablokování pracovních aktivit. Akademická práce je založena nejen na výuce studentů, ale také na produkci kvalitních vědeckých publikací, podávání grantů s cílem získat finanční prostředky na další badatelskou práci. A to, jak se ukázalo, je v zásadě neslučitelné s péčí o děti a vedením domácnosti při lockdownu [56]. Více než výmluvně to dokládají osobní výpovědi těchto žen – viz kap. 1.6.2.

Analýza problematiky home office

V obecné rovině ale většina provedených studií potvrdila, že práce z domova napomáhá snižovat disproporce mezi pracovním a rodinným životem. To není nikterak překvapivé, neboť se to tvrdí již delší dobu. Právě proto se kupříkladu v USA tato forma práce začala těšit značné popularitě již na začátku druhé dekády 21. století. V Evropě naproti tomu dlouho přetrvával poněkud rigidní postoj, jak již bylo ostatně zmíněno výše. Home office byl vnímán jako benefit, který lze poskytovat pouze vybraným, spolehlivým pracovníkům a pouze ve vybraných profesích. Kdyby nepřišel COVID-19, patrně by tento názor v Evropě i nadále dominoval. Důvodem je zatvrzelý přístup mnoha manažerů utvrzovaný názory různých psychologů a odborníků na lidské zdroje. Ti dlouhodobě argumentují tím, že práce z domova ubírá lidem fyzický prostor v domácnosti, čas pro rodinu i materiální a finanční zdroje. Doma by se lidé měli věnovat členům své rodiny a rodinnému životu a nikoli práci pro zaměstnavatele. Nikdo jistě nepochybuje o tom, že pronikání práce do rodinného života nesporně vytváří příležitosti pro vznik konfliktů, zejména pak během lockdownu, kdy se v jedné domácnosti na nucené práci z domova ocitli i ostatní členové rodiny, ale až pandemie COVID-19 ukázala, že skutečnost je mnohem barvitější a lidé home office povětšinou ocenili [17].

Zatímco dřívější evropské poznatky o přínosech a úskalích práce z domova byly primárně založeny na úvahách psychologů a závěrech získaných z malých výzkumných projektů reflektujících zkušenosti jen několika jednotlivců, v Austrálii sociologové studují home office už dlouhou dobu. V rámci programu HILDA, který probíhá již od roku 2001, jsou dotazovány tisíce respondentů, takže zdejší sociologové mají poměrně ucelený pohled na home office. Zjistili, že práce z domova přináší jen velmi málo negativních dopadů na jednotlivé členy rodiny. Mezi australskými páry vnímají muži o něco přívětivěji nežli ženy tu skutečnost, že jejich partnerka pracuje z domova. V případě párů s dětmi, je práce z domova chápána jako prostředek k dosažení spravedlivějšího rozdělení povinností spojených s péčí o děti, což také podporuje lepší vztahy mezi rodiči a dětmi. To může být důležité z hlediska stability rodičovských párů, neboť období, kdy jsou děti malé a vyžadují větší pozornost a neustálou péči, je považováno za nejnáročnější a mnoho párů se během ní rozpadá. Vzhledem k tomu, že děti v rodinách, které se účastní programu HILDA, jsou do výzkumu zahrnuty jako samostatní respondenti již po dosažení 15 let věku, bylo také možné prozkoumat, jak na teenagery působí rodiče pracující z domova. Při pohledu na mládež ve věku 15 až 21 let, která žije alespoň s jedním z rodičů, nebyly zjištěny žádné významné účinky vyvolané skutečností, že rodič pracuje z domova. Vztahy s rodiči, jakož i názory dětí na to, jak spravedlivě se rozděluje práce v domácnosti, se nezměnily. Naproti tomu ale pohled partnerek na své muže, kteří pracují na home office, je odlišný. Ženy obecně pocítují nespokojenost, pokud jde o dělbu práce v domácnosti, neboť muži se v těchto případech nezapojují do domácích prací tak, jak by si jejich partnerky přály [17].

Specifickým tématem je pak domácí výuka dětí, která se pochopitelně promítá do pracovního výkonu homeworkerů. Na tuto problematiku se zaměřil Beño, který zkoumal, jak rodiče zvládali souběh výkonu práce v režimu home office a péče o své děti, které ve stejný čas měly distanční online školní výuku [57]. Je totiž logické, že člověk nemůže dělat všechno najednou, a tudíž nalezení rovnováhy mezi home office a homeschool nebude v každé rodině stejné. Ukázalo se, že velmi záleží na pracovní flexibilitě obou rodičů, kvalitě bydlení, věku dětí, dovednostech a pravidlech v dané rodině, a také na podpoře ostatních členů rodiny (např. prarodiče, příbuzní).

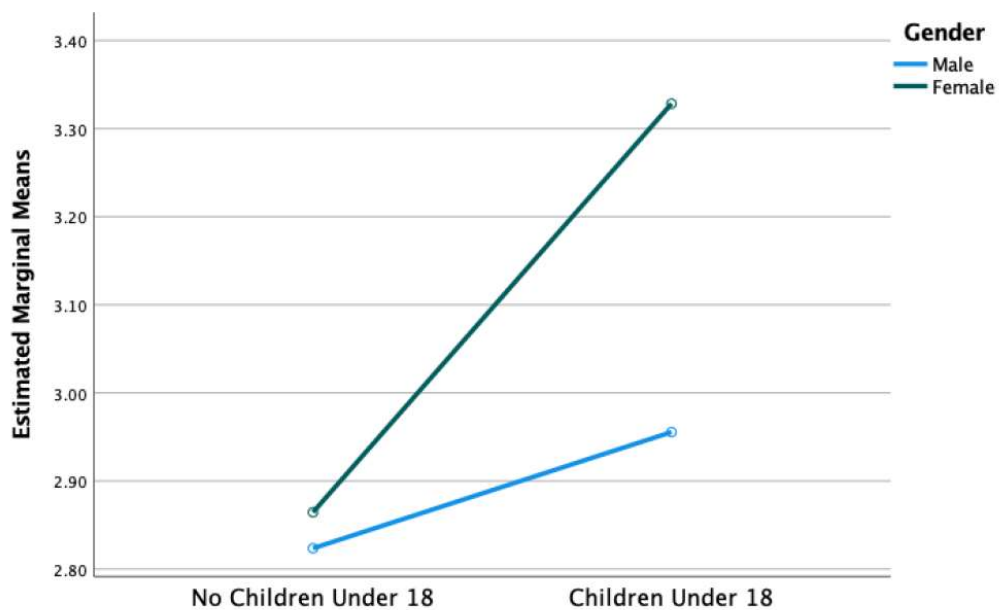
Analýza problematiky home office

Velký vliv má také vlastní charakter výuky, tedy skutečnost, jak se s e-learningem vypořádal konkrétní učitel. V případech, kdy učitel online výuku nezvládal a namísto toho zadával žákům přehrášle domácích úkolů, v podstatě přesunul své pracovní povinnosti na rodiče těchto žáků, kterým už tak daná situace značně komplikovala život. V mnoha rodinách se školou povinnými dětmi tak absolutně nevyzbyl čas na relaxaci, pobyt na čerstvém vzduchu, na koníčky, nebo na udržování sociálních kontaktů [57].

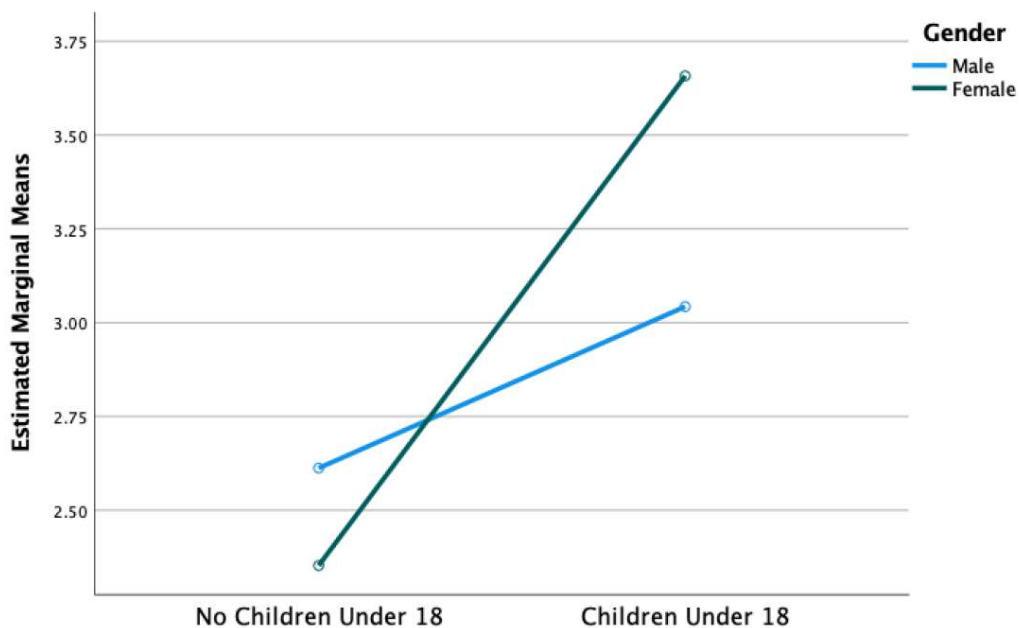
Zmíněný výzkum také potvrdil, že domácí vzdělávání mnohem více ovlivňuje pracující matky než pracující otce, neboť největší břemeno péče o děti a o domácnost nesou v Rakousku i ČR právě ženy. Ty musejí skloubit jak svou vlastní práci z domova, tak i požadavky na výuku dětí, přípravu jídla, nákupy a další domácí práce. Je tedy zřejmé, že rovnováhy v plnění povinností v systému práce-domácnost-škola lze dosáhnout pouze tehdy, pokud dojde k zásadní změně a k přerozdělení jednotlivých úkolů mezi oba rodiče. I přes mnoho úskalí ale v jedné věci COVID-19 přinesl pozitivní důsledky. Rodiče, kteří byli zapojeni do tohoto šetření, a kteří dříve pracovali hlavně v kanceláři a přicházeli domů jen večer, si nyní plně uvědomili, jak vyčerpávající může být péče o jejich děti během dne. To je dobrý výchozí bod pro změnu postojů a další celospolečenský vývoj, zejména pak pokud jde o docenění práce učitelů a vychovatelů. Taktéž se ukazuje, že nastalý trend, kdy mnoho činností včetně výuky se pozvolna přesouvá do domácího prostředí, bude i nadále pokračovat ruku v ruce s tím, jak se svět práce bude stále více digitalizovat [57]. A na to se musí připravit jak rodiče, tak i školský systém.

Jiný pohled na genderové rozdíly vyvolané nucenou prací z domova přinesla analýza publikovaná Ajjanem a kol. Cílem této studie bylo prozkoumat, jak ovlivňují rodičovské povinnosti muže a ženy při plnění jejich pracovních povinností při home office. Výzkumu se zúčastnilo 445 homeworkerů z USA a Německa; 38,5 % respondentů byli muži a 33,9 % respondentů mělo děti mladší 18 let. Bylo prokázáno, že pohlaví respondentů a přítomnost dětí mladších 18 let v domácnosti ovlivňuje schopnost homeworkerů mít kontrolu nad svým pracovním časem a jejich vnímání užitečnosti používaných technologií. U žen byl pozorován výrazně větší nedostatek kontroly nad svým časem a současně většina z nich považovala ICT technologie za méně užitečné než jejich mužské protějšky. Jak je ukazuje obrázek 10, propast v nedostatečné kontrole nad svým časem se zvětšuje u žen s dětmi mladšími 18 let ve srovnání s jejich mužskými protějšky. Zajímavé také je, že ženy, které měly současně doma i své děti, uváděly také častější konflikty v požadavcích na výkon jejich práce na straně jedné a jejich reálnými možnostmi pracovat v režimu home office na straně druhé. V případě mužů tento konflikt nastával paradoxně mnohem více než u žen v případech, kdy děti mladší 18 let doma neměli (viz obrázek 11) [58].

Analýza problematiky home office



Obrázek 10: Míra nedostatku kontroly nad svým časem při práci v režimu home office pro muže a ženy [58].



Obrázek 11: Míra disbalance mezi požadavky na pracovní výkon a reálnými možnostmi pracovat v režimu home office pro muže a ženy [58].

1.6.2. Autentické výpovědi rodičů

Bryan Birchmeier (odborný asistent na University of Michigan)

Během posledních několika let jsem si ve svém zaměstnání užíval flexibilitu, neboť jsem už dávno před covidem měl možnost kombinovat práci v kanceláři, práci v terénu a práci z domova. Mimo kancelář jsem býval zhruba jeden až dva dny v týdnu. Při těchto dnech jsem také často doháněl to, co jsem v kanceláři udělat nestihl. V kanceláři jsem totiž musel řešit několik věcí najednou – běžná rutina zahrnující telefonování, vyřizování e-mailové korespondence, psaní zpráv apod. Tato roztěkanost vedla k pocitu, že pracuji pořád a intenzivně, avšak na výsledku to často nebylo vůbec vidět. Pracovní čas mi plynul mezi prsty. Plnění provozních úkolů tak bylo na úkor jiných úkolů, které vyžadovaly mé plné soustředění a propracovanější myšlenkové procesy (vypracování technických zpráv, práce na koncepčních materiálech apod.). Když jsem měl den, kdy jsem pracoval na dálku, stanovil jsem si pevný pracovní rozvrh. Ráno jsem šel do kavárny a zde jsem řešil běžné rutinní úkoly, jako je korespondence, mejlování apod. Na oběd jsem se přesunul domů, kde jsem se již zcela nerušeně věnoval náročnějším úkolům. Rychle jsem si zvykl na změnu prostředí, upravil jsem si svůj harmonogram a začal používat pracovní nástroje, které mi poskytly potřebný impulz pro dokončení práce. Tehdy jsem to vnímal jako podnětné a přínosné a ze své práce jsem měl dobrý pocit [44].

V současné době ale zažíváme něco jiného než krátkodobou práci na dálku. Lidé byli nuceni se nedobrovolně uzavřít doma, bez možnosti svobodně si zvolit místo výkonu práce – již nelze střídat práci z domova a práci z kavárny. Tato „pracovní karanténa“ se protáhla na týdny a měsíce a postupně se stala normálem.

Když skončil můj první týden práce na dálku při covidu, měl jsem pocit, že to šlo dobře. Liboval jsem si, jak jsem byl produktivní, efektivní a užíval jsem si další hodinu a půl denně, kterou jsem získal tím, že jsem nemusel mrhat svůj drahocenný čas dojížděním. Tehdy jsem si ještě neuvědomil, že jsem ale zahájil maraton, na který jsem měl jen velmi malý předchozí trénink. Druhý týden probíhal téměř stejně dobře, ale během třetího týdne jsem si konečně uvědomil, že práce na dálku hned tak neskončí. Během tohoto týdne došlo k dalšímu důležitému momentu – k uzavření škol. Rázem byla doma i má malá dcera, která doposud chodila do mateřské školky. Museli jsme tedy s manželkou najít způsob, jak doslova rozbít náš pracovní den tak, abychom oba mohli pracovat osm hodin a přitom aby se někdo z nás postaral o naši dceru.

Nutnost dohlížet na naši dceru spolu s tím, že jsme netušili, jak dlouho budeme muset zůstat zavření v našem domě, rozbila veškeré mé zbývající iluze, které jsem si dříve o práci z domova vytvořil. Původně příjemná změna, která dříve tak účinně obnovovala mou vnitřní energii a pomáhala mi dostat se do produktivního myšlení, byla rázem tatam. Jak se týdny protahovaly do měsíců, jednotlivé dny se postupně navzájem spojily do jednolitého a blíže neurčeného údobí. Harmonogram, na kterém jsme se museli s manželkou dohodnout, abychom všechno zvládli, mě donutil začínat pracovat v 6:00 hodin a dokončit práci nejpozději ve 14:30. Moje žena naproti tomu začínala pracovat v poledne a skončila cca ve 20:00, těsně před tím, než naše dcera uléhala do postele. Takovýto časový dril nedával ani jednomu z nás prostor na nic jiného než na práci a na splnění nejnnutnějších domácích úkolů. Čas na oddech a relaxaci se z našeho rodinného života

Analýza problematiky home office

zcela vytratil; další den pak probíhal podle stejného scénáře a jeden týden střídal druhý. Brzy jsme s manželkou pochopili, že tento režim není dlouhodobě udržitelný [44].

Rozdělením dnů na pracovní směnu a domácí směnu (zahrnující především péči o naše dítě, protože na nic jiného nám již nezbyl čas), nakonec vedlo k tomu, že bylo téměř nemožné se na cokoli hlouběji soustředit. S velkou dávkou úsilí jsem po několika týdnech postupně vytvořil nový denní rozvrh, který zahrnoval oběd, přestávky a soustředěný čas s mojí dcerou, aby se mohla rozvíjet a vzdělávat tak, jak to bylo dříve, když chodila do školky. Namísto dřívějšího důsledného dodržování stanoveného harmonogramu nyní sám vůči sobě rebeluji. Práci přerušuji a dělám si přestávky, jak se mi zlíbí – chodím na procházky s dcerou, dělám drobné domácí práce a tak podobně. Výsledkem je, že svůj život vnímám jinak. Pochopil jsem, že to, co nám neustále utíká je čas. A ztracený, promarněný čas již nikdy nelze znovu získat zpět. Výsledkem je, že se dokážu zamýšlet nad obyčejnými věcmi, meditovat při pohledu na zapadající slunce a všimnout si, jak má dcera roste a jaké má potřeby. Cítím, že takto využitý čas je mnohem smysluplnější, byť toho do práce neudělám tolik, co dříve. Při práci v kanceláři mi připadalo mnohem snazší a přirozenější nechat pracovní den vycházet z potřeb mého šéfa, mých kolegů a stanoveného pracovního rozvrhu. Ale to dnes při práci z domova rozhodně nelze. Proto by měl každý pochopit, že největší zodpovědností je dokázat si aktivně zařídit svůj den, aby práce z domova měla smysl a člověk se přitom neuštvá pod tlakem všech ostatních okolností a povinností. To, že jsem dokázal převzít kontrolu nad svým vlastním rozvrhem ve mně vyvolala pocit svobody, který mě zbavil úzkosti z toho, že něco nestihnu udělat a současně mi to dodává i motivaci do dalšího dne [44].

Erika Dyck (profesorka historie na University of Saskatchewan)

Byla jsem požádána, abych napsala esej popisující výzvy nebo potíže, se kterými jsem se setkala od přechodu na práci z domova během pandemie COVID-19, a abych nabídla několik osvědčených postupů, jak tuto situaci zvládat. Po zamyšlení nad mými pracovními výkony za poslední měsíc jsem přišla na to, že nejdůležitějším tipem je dát si pauzu. Pište, pokud máte chuť psát, přečtěte si, co se vám líbí, nebo si lehněte na gauč a dívejte se do stropu. Zkrátka najděte si aspoň krátkou chvíli jen tak si odpočinout a vyvětrat hlavu. Pandemie COVID-19 je z mnoha důvodů neuvěřitelně stresující a všichni se potýkáme s něčím, co nám komplikuje život. Poslední věc, kterou naše mysl potřebuje, je pocit, že takovýto život je normální. Od roku 2005 jsem řádnou profesorkou na katedře historie na univerzitě v Saskatchewanu. Toto stabilní místo mi, jak uznávám, poskytuje značnou míru jistoty, takže se nemusím obávat o jeho ztrátu, jako mnoho jiných lidí. Ale ani to není zárukou toho, abych se za stávající situace mohla cítit dobře. V semestru, kdy propukl COVID-19, jsem učila kurz pro téměř stovku studentů prvního ročníku, vedla jsem sedm doktorandů, dva diplomanty a starala se o hostujícího profesora z Evropy. Měla jsem v plánu zúčastnit se několika akcí a konferencí a jako redaktora Kanadského zpravodaje lékařské historie jsem se těšila, že se pustím do zpracování nového seriálu věnované historii travičství. Už jsem se zabydlela v rutinní práci, která mi víceméně umožňovala každé ráno vzít své dvě děti do školy, odpoledne je pak vyzvednout a odvézt na kroužky, a svou vlastní práci nějak vtlačit do zbývajících časových trhlin mého dne. Nyní už vím, že tento uhoněný život nebyl udržitelný, byť jsem si nějaký

Analýza problematiky home office

čas myslela, že to poměrně dobře zvládám a vše funguje, jako na drátkách. Pak ale přišel COVID-19 a staré pořádky vzaly za své.

Napadlo vás někdy při pohledu na svůj život stisknout tlačítko pauzy jako při přehrávání videozáznamu? Mám na mysli skutečné zastavení přechodu jednotlivých snímků, resetování a přehodnocení všeho, co se doposud událo. Teď jsme přesně v této situaci a rozhodně si nedělám legraci. Práce z domova během pandemie není to, co by nás posouvalo kupředu, spíše naopak. Zacyklí nás to do rutiny každodennosti, do spirály, která nás postupně semílá a ze které není úniku. Navzdory skutečnosti, že práce z domova může být pro leckoho pohodlná, nemyslím si, že by takto ukotvený životní styl poskytoval lidem nové příležitosti, podněcoval kreativitu a zvyšoval produktivitu práce. Myslím, že jsme se v mnoha ohledech ponořili do období prostého zvládnutí toho nejnepříjemnějšího. Před pandemií COVID-19 jsem ve své akademické práci uplatňovala poměrně rutinní přístupy. Jsem matkou dvou malých dětí, takže můj pracovní rozvrh zahrnuje koordinaci akademické práce a péči o děti. S manželem jsme měli zavedený fungující systém střídání týdnů. Jeden týden táhl rodinné povinnosti on, druhý zase já. Pouze tak jsem mohla každý druhý týden zůstat v kanceláři déle, věnovat se studentům případně zajít zafandit našemu univerzitnímu sportovnímu týmu. Několik let této rutiny ve mně vyvolalo falešný pocit, že pracuji efektivně a vytvořilo naivní zdání, že jsem dosáhla rovnováhy mezi všemi svými aktivitami a povinnostmi. Narušení způsobená pandemií COVID-19 mi prozatím pomohla pochopit alespoň dvě věci.

- Za prvé, že mám jen velmi omezené časové možnosti, a musím si dobře rozmyslet, jak s tímto časem efektivně naložit. Realizovat současně výzkum, výuku a psaní článků je za stávajícího stavu téměř nemožné. Obvykle jsem ráda, když se mi daří alespoň udržovat krok s neustálými požadavky, které se na mě valí z e-mailů.*
- Za druhé, že před covidem jsem svou schopnost soustředit se na práci považovala za naprostou samozřejmost. Nyní, přestože jsem relativně izolovaná a nikdo mě při práci v mé domácí kanceláři neruší, se neustále cítím unavená a nemohu se na nic soustředit. Zvláště pak, pokud jde o tvůrčí psaní. Kupříkladu i sepsání této zdánlivě jednoduché eseje pro mě bylo neskutečně náročné. Moje mysl neustále bloudila; postupně se unášela k obsahu lednice a k úvaze o tom, co budu vařit na večeři. Anebo mě zahalila do mlhy přemýšlení o tom, zda na práci, kterou my akademici děláme, vlastně doopravdy záleží. Kladla jsem si taky otázky, zda po covidu, ještě zda bude mít dosavadní výuka studentů vůbec smysl či zda budeme mít ještě nějaké akademické instituce.*

Od COVID-19 se mé cíle změnilly. Prvních několik týdnů jsem se soustředila na to, čemu říkám pouhé přežití. A nic na tom nezměnila ani skutečnost, že jsem vlastně privilegovaným člověkem, který má jistotu zaměstnání, kterému pravidelně na účet chodí výplata, který má domov skýtající dostatečný prostor pro všechny členy rodiny a který má dostatek všech zdrojů pro ukojení svých životních potřeb. Přesto jsem se prvních pár týdnů dokázala soustředit jen na to, aby přežila má rodina. Lépe řečeno, aby se moje děti dokázaly adaptovat na přerušování školní docházky, na nemožnost vidat se s prarodiči a s přáteli, a na nový rozvrh jejich domácího vzdělávání. I přes veškeré úsilí se nakonec mnoho z toho stejně slilo do jakési indiferentní kaše tvořené směsicí nezáživné rutiny a občasného povyražení v podobě videokomunikace s ostatními členy rodiny.

Analýza problematiky home office

Poté následovala potřeba zajistit přežití pro mé studenty a doktorandy, jejichž starostí bylo dokončit studium, sepsat absolventské práce, vydělat si peníze na školné, anebo zvládnout pocity viny za to, že jsou neproduktivní, zatímco jim utíká drahocenný čas. Nikdy předtím tolik mých studentů nepracovalo po nocích. Na poslední chvíli zpracovávali své domácí úkoly, které mi pak posílali, aby stihli stanovený termín. Já jsem však pochopila, že na nějakých termínech vlastně vůbec nezáleží. Stejně se k přečtení té hromady e-mailů nedostanu dříve jak za týden. To, co je důležité je pocit, že dělám něco konstruktivního. A toho jsem dosáhla pouze vlastní tvůrčí prací, kterou dělám, protože mě baví a nikoli proto, že ji musím dělat. Nepustila jsem se proto do čtení té hromady knih, které bych měla přečíst, ani jsem nezačala psát žádné akademické výstupy. Pokračovala jsem ve své práci redaktorky časopisu, proto, že mě to baví a částečně kvůli pocitu zodpovědnosti. Dobře si totiž uvědomuji, že mnoho autorů, kteří své články do časopisu podali, potřebují, aby jejich dílo bylo otištěno, protože tyto publikace nezbytně potřebují pro svou profesní kariéru nebo kvůli grantům, které řeší. A tak nejvíce pracovního času dnes věnuji tomu, co má smysl, a kde se cítím být nejvíce užitečná [44].

1.7. Domácí mazlíčci

V mnoha rodinách patří mezi její členy také domácí mazlíčci, jako jsou psi a kočky. Je známo, že zvířata mohou působit jako zdroj sociální podpory a snižovat stres [59]. Hovoříme-li tedy o potřebě udržovat zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním (rodinným) životem, neměli bychom rozhodně zapomínat právě na domácí zvířata. Zvláštní roli domácí mazlíčci sehrávají u lidí žijících sami (singles), a kteří se tudíž při práci z domova mohou snadno cítit osamělí.

V poslední době se postupně objasňují biologické základy vazby mezi člověkem a zvířetem a biologové začínají lépe chápat, proč se při fyzické interakci s našimi mazlíčky cítíme tak dobře. Bylo zjištěno, že fyzické interakce s kočkami nebo psy vyvolávají zvýšené uvolňování oxytocinu (hormonu vyvolávajícího pocity náklonnosti), snižují hladinu stresového hormonu kortizolu a také vedou k utlumení emoční aktivity, což se projevuje například snížením krevního tlaku [60]. Chov zvířat, zejména pak psů, může mít pro homeworkera sekundární přínos, neboť jejich venčení pomáhá tlumit nedostatek fyzického pohybu. Procházky, které jsou často vynucovány potřebami zvířete, vnášejí do často nudného a zdlouhavého pracovního dne jasné pracovní přestávky a přerušují každodenní rutinu. To se může pozitivně promítnout do efektivity práce na dálku.

Na druhou stranu přítomnost domácího mazlíčka může vyvolávat i lečjaká nemilá překvapení. Již v mnoha případech nastalo, že kočky, které rády lezou svému páníčkovi na klín nebo na pracovní stůl, pošlapaly klávesnici počítače právě ve chvíli, kdy měl jejich majitel rozdělanou důležitou práci. To vedlo ke ztrátě dat nebo odesílání chybných e-mailů [61]. Naopak psi mohou poskytovat zajímavé doprovodné vokály během pracovních videokonferencí, případně mohou rozkousat různé pracovní pomůcky, zejména přívodní vodiče nebo datové kabely. Vyskytly se také případy, kdy pes nebo i kočka pomohli svému pánovi notebook, což vedlo k jeho zničení.

2. Zkušenosti s home office z České republiky

2.1. Popis současného stavu

Rok 2020 byl velkým katalyzátorem změn v organizaci naší práce. Pandemie COVID-19 urychlila trendy a ustálené fungování, především co se pracovního tempa týče, a zásadně změnila svět práce a podnikání. Největší změnou se v roce 2020 stala práce na dálku, která do té doby nebyla v ČR příliš rozšířená. Až do začátku roku 2020 vykonávalo práci z domova jen 4 % Čechů, tedy zhruba 206 tisíc pracujících. Česko se tak nacházelo těsně pod průměrem Evropské unie (5 %). Pandemie toto zcela změnila. Na jaře 2021 alespoň částečně z domova pracovala zhruba třetina všech zaměstnanců, zatímco na podzim 2020 to bylo pouze 18 % lidí [62].

Na začátku března 2021 bylo až 90 % firem, které umožňovaly práci z domova všem svým zaměstnancům, u nichž to okolnosti umožňovaly. Řada organizací využívala a podporovala práci z domova u svých zaměstnanců už před krizí, ale většina firem se s home office setkala prakticky až po příchodu pandemie. Práce z domova se pro některé z nich dokonce stala jedinou možností, jak udržet v chodu svůj provoz. Když totiž vláda během pandemie na dlouhé měsíce uzavřela školy, vypadly firmám ze dne na den zaměstnanci, kteří se doma museli starat o své děti. Home office tak byl v mnoha případech řešením, jak skloubit práci a domácí výuku dětí [63]. Hlavní problém byl ale v tom, že firmy ani zaměstnanci neměli žádný čas na přípravu [62].

Krise tak donutila organizace začít využívat řadu digitálních nástrojů pro práci na dálku a zaměstnanci se museli prakticky okamžitě s nimi naučit pracovat. Zejména pokud jde o komunikační nástroje, zpočátku řada z nich odolávala a stále využívala tradiční způsoby komunikace (e-mail a telefony), ale potřeba skloubit práce více lidí i je nakonec donutila začít používat nástroje pro kolektivní video schůzky (např. Zoom, Teams, Slack a další). Zaměstnanci museli také přizpůsobit svou práci možnostem, které jim jejich domácnost v tomto směru nabízela. Začaly se tak poměrně rychle objevovat problémy s oddělením pracovního života od toho osobního/rodinného. Dokonce se začaly u některých zaměstnanců objevovat zdravotní obtíže spojené s bolestí hlavy, únavou nebo demotivací. V tomto ohledu zažívali čeští zaměstnanci stejné útrapy, jako jejich zahraniční kolegové (viz výše).

Aktuálně (listopad 2021) práci z domova využívá 37 % českých pracovníků. 12 % lidí dokonce pracuje pouze jen z domova, zbytek pak využívá kombinovaný režim. Na druhou stranu 63 % zaměstnanců nemá možnost využívat home office vůbec a musí každý den docházet do práce i za aktuálně se zhoršující pandemické situace. Z pohledu věku je zajímavé, že z domova pracují převážně mladší lidé – 51 % lidí pracujících na dálku je ve věku 18-29 let, pouze 25 % lidí je ve věku 50+, tedy 75 % Čechů této věkové skupiny pracuje na pracovišti, ačkoliv v současné pandemické situaci patří k těm ohroženějším. Z pohledu pracovní pozice využívají home office především vedoucí pracovníci (61 %) [62].

2.2. Home office jako zaměstnanecký benefit

Až do loňského jara byla i v ČR práce z domova jedním z nejžádanějších pracovních benefitů. Ještě v průzkumu uspořádaném na přelomu loňského května a června (rok 2020) společností Survio vyhovovala práce z domova téměř 65 procentům dotázaných zaměstnanců [64].

Mezi největší výhody home office patří z pohledu zaměstnanců zejména úspora času a financí spojených s dojížděním do práce. Doprava do firemních prostor zaměstnavatele, ať již osobním automobilem nebo prostředky hromadné dopravy, je časově náročná taktéž s přihlédnutím k ryze českému fenoménu, kdy v letech 2020 a 2021 bylo historicky nejvíce uzavírek dopravních komunikací v důsledku nejrůznějších oprav. K tomu se přidávají stále se zvyšující náklady na pohonné hmoty nebo jízdné. Toto vše v případě výkonu práce z domova logicky odpadá.

Z hlediska individuálních dispozic, práce z domova vyhovuje především introvertům. Tito lidé přivítali možnost pracovat z pohodlí vlastního domova, neboť nutnost sdílet společné prostory coworkingových center nebo open space kanceláří je velmi stresovalo. Navíc, práce v prostředí open space snižuje pozornost lidí, resp. znemožňuje provádět tvůrčí intelektuální práci vyžadující klid a soustředění.

2.3. Přínosy home office pro české zaměstnavatele

Jak ukazují četné ohlasy, i pro zaměstnavatele má home office zpravidla více výhod nežli nevýhod [64]. Mezi nejčastější patří následující:

- **Úspora finančních prostředků za pronájem kanceláře.** Trvalá práce formou home office znamená úsporu pracovního místa na pracovišti zaměstnavatele. Začíná se také zavádět tzv. sdílené pracoviště/kancelář, resp. pracovní stůl. I v tomto případě dochází k úspoře kancelářského místa, neboť několik zaměstnanců sdílí jeden pracovní stůl.
- **Uspokojení potřeb zaměstnanců.** Někteří zaměstnanci upřednostňují možnost práce z pohodlí vlastního domova nežli ve firemním prostředí.
- **Snížení nemocnosti zaměstnanců.** Práce z domova je pro zaměstnavatele výhodnější i z pohledu snížení nemocnosti mezi zaměstnanci. Je totiž všeobecně známo, že pobyt v práci je pro zaměstnance finančně výhodnější nežli být doma na „nemocenské“. Z tohoto důvodu tak mnohdy i zdravotně indisponovaní zaměstnanci (nachlazení, respirační obtíže apod.) dochází do zaměstnání a vystavují tak další spolupracovníky nákaze a zhoršení zdravotního stavu. Takto mohou zaměstnanci i se „zhoršeným“ zdravotním stavem zůstat doma a nadále vykonávat práci.
- **Eliminace nákazy epidemiologicky závažnými chorobami.** V současnosti zejména eliminace nákazy onemocněním COVID-19.
- **Zvýšení digitální gramotnosti zaměstnanců.** Práce z domova donutila řadu zaměstnanců pracovat a komunikovat online, tj. byli nuceni se naučit pracovat s ICT technologiemi a novými SW.

2.4. Úskalí home office v českých intencích

Pakliže před vypuknutím celosvětové pandemie koronaviru COVID-19 byla práce z domova žádaným benefitem, pak v druhém čtvrtletí roku 2021 se situace rapidně změnila. Zaměstnanci jsou v současnosti prací z domova přesyceni a považují home office za běžnou rutinu. Nadto začíná zcela nenápadně vyvstávat úskalí v podobě sociální izolace. Mnohým zaměstnancům totiž začíná chybět sociální kontakt s kolegy. Zatímco dříve zaměstnanci na pracovišti mohli vést neformální diskuse se spolupracovníky, v současnosti se tato komunikace zpravidla vytratila. I v tomto ohledu se situace v ČR nijak neliší od zkušeností ze zahraničí (viz výše).

Tuto skutečnost potvrzuje i průzkum provedený společnostmi Welcome to the Jungle Česko & Slovensko a IPSOS s. r. o., kde reprezentativním vzorkem bylo 1 000 respondentů žijících v Česku pracujících v soukromém nebo veřejném sektoru. Průzkumu se dále zúčastnilo 103 HR profesionálů (personalisté – odborníci na lidské zdroje) žijících v Česku se zaměstnáním v soukromém nebo veřejném sektoru. Průzkum společností IPSOS byl proveden mezi 16. a 28. prosincem 2020. Průzkum Welcome to the Jungle byl proveden mezi 20. lednem a 5. únorem 2021. Rozhovory s respondenty i dotazníkové šetření bylo prováděno na dálku pomocí online platforem.

Níže jsou uvedeny výsledky tohoto průzkumu. Na jednu stranu má home office zřetelný pozitivní vliv na pocit samostatnosti zaměstnanců (59 %), ale na druhou stranu se lidé při práci z domova cítí více osamocení, a tudíž se u nich více rozvíjí pocit izolace (30 %). To souvisí částečně i s tím, že je horší tok informací a zaměstnanci nemají přehled o tom, kdo co dělá a co se v jejich firmě děje. Z hlediska sociální izolace se 42 % respondentů shodlo, že úplná práce z domova je horší, než částečná práce z domova [62].

Analýza problematiky home office

2a) Jaký dopad má/měla práce z domova pro Vás na...



Obrázek 12: Dopad práce z domova na zaměstnance [62].

Trvalá práce z domova je náročnou zkouškou dokonce i pro vyhraněné introverty, jelikož samotou lidé zvládají mnohem hůře, když se pro ni sami předem nerozhodnou, resp. je jim vnucená. V Česku se touto problematikou zabývala psycholožka Pavla Koucká, která konstatovala, že v předchozích letech se počet „osamělých“ lidí zdvojnásobil a toto tempo roste rychleji než kdy dříve, přičemž téměř každý osmý člověk žije „sám“ – a velké množství těchto lidí se socializovalo alespoň v práci s kolegy. Bohužel úplná práce z domova má právě na vztahy s kolegy negativní vliv a 38 % zaměstnanců cítí, že se jim zhoršily. Karanténa měla rovněž velký vliv na množství konzumovaného alkoholu – dle průzkumu Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra 18 % zaměstnanců uvedlo, že během karantény pije více alkoholu než dříve [62].

Lucie Černá ze společnosti Survio k této věci mimo uvádí: „Po několika měsících izolace se u introvertních povah může projevit problém, že obtížně navazují neformální vztahy s kolegy. Dlouhodobá práce z domova škodí i juniorním pracovníkům, kteří potřebují být nablízku svým zkušeným mentorům.“ [64]

Psycholog Michal Kubánek ze společnosti Devire v této souvislosti upozornil i na závažnější dopady práce z domova na psychiku zaměstnanců. Napsal: „Reakce na nařízený home office jsou samozřejmě velmi individuální, a můžeme tedy spíše hovořit o tom, co je časté. Na začátku je běžná reakce, že odpočinek bude častější než práce. Zvláště u pozic, kde se před home office pracovalo výhradně v kanceláři a doma vůbec. Po týdnu dvou se začnou povinnosti hromadit, a to vyvolá často pocit viny nebo studu, který vede k navrácení k práci. Je ovšem také riziko, že tyto pocity převládnu a zaměstnanec se dostane do depresivní a prokrastinační spirály.“ [65]

Analýza problematiky home office

Více než výmluvně tyto stavy vykreslily autentické výpovědi dvou akademiků uvedených v kapitole 1.6.2. Podobné ohlasy máme ale také z našeho českého prostředí. Lze zde uvést například tyto výpovědi [65]:

„Kdybych to shrnula, řekla bych, že jsem byla při práci z domova efektivnější, nic mě nerušilo, ušetřila jsem čas. Ale zároveň mě čím dál víc frustrovalo, že nemám téměř žádný sociální kontakt s ostatními a doma byla ponorka. Ted' se to zase jako bumerang vrací“.

Anebo

„Záleží na osobnosti, ale může se dostavit silný pocit odloučení a neschopnost pracovat. Když v kanceláři vidíte, že ostatní pracují, pracujete taky, protože vám ani nic jiného nezbyvá. Navíc nechcete v jejich očích vypadat jako flákač. Najednou jste doma, a tam žádný z těchto apelů není. A rázem máte naprosto jiné pracovní návyky“.

Z výše uvedeného je patrné, že i přes zřejmé výhody může práce z domova skýtat i úskalí a pokud jejich zdroj nebude včas identifikován a přijato adekvátní opatření proti působení jeho negativním účinkům, může např. i špatná nebo nedostatečná komunikace mezi jednotlivými spolupracovníky znamenat pro firmu v konečném důsledku značný problém.

Mnoho zaměstnavatelů dosud svým zaměstnancům pro práci z domova ani nezajistilo vhodné pracovní pomůcky. Jedná se zejména o vybavení pracoviště v podobě vhodné pracovní (ergonomické) židle, zajištění stolního PC nebo potřebných pomůcek (externí klávesnice a myš) pro práci na notebooku. Toto vybavení pracoviště si stále v drtivé většině případů zajišťují zaměstnanci z vlastních zdrojů, přičemž v mnoha případech jejich pracovní (domácí) židle, stůl, monitor PC nebo např. PC myš nesplňují ani základní ergonomické požadavky. V této souvislosti je nutné zmínit i celkové zásady práce na PC z pohledu ergonomie. Je otázkou, zda zaměstnanci ve svém domácím prostředí sedí řádně u pracovního stolu, horní hranu monitoru mají umístěnu v úrovni očí, ruce jsou pohodlně opřeny o výškově stavitelné podpěrky předloktí a ruka (rameno vs. předloktí) svírá v lokti úhel 90° a vyšší? Realita bývá zpravidla taková, že zaměstnanci ovlivněni pocitem bezpečí a pohody vlastního obydlí zpravidla přestanou dodržovat „volnost svazující“ zásady při práci na pracovišti zaměstnavatele. Při práci s notebookem tak např. zaujímají polohy v pololeže na pohovce, hrbení u nízkého konferenčního stolku či v leže na zemi. Při práci na stolním PC poté mnoho hodin prosedí v nedostatečně osvětlené místnosti, s monitorem umístěným přímo proti oknu, na nevhodné židli (často i s dřevěným sedákem), nepoužívají podpěrku nohou (ta zůstala v práci) apod. Tyto negativní aspekty lze akceptovat pouze v případě, že by se jednalo o výjimečné případy. Jenomže pandemie doma lidi uzavřela na dlouhé měsíce a s ohledem na opětovně se zhoršující počty nakažených to dost možná budou i roky. K tomu je potřeba také nutné připočítat náklady spojené zejména s elektrickou energií potřebnou pro chod domácího pracoviště, které se v posledních měsících začaly výrazně zvyšovat.

Ilona Kindlová, advokátka z advokátní kanceláře KŠD LEGAL, v této souvislosti na otázku „Kdy má zaměstnavatel proplácet zaměstnancům na home office jejich výdaje?“ odpověděla takto: „Jakmile zaměstnanci vzniknou prokazatelné náklady spojené s výkonem práce na home office, má zaměstnanec nárok na jejich proplacení zaměstnavatelem. Zákoník práce je totiž založen na

Analýza problematiky home office

jednoduché zásadě, že práce je vykonávána vždy na náklady zaměstnavatele. Pokud si zaměstnanec například musí zřídit nebo i jen navýšit rychlost internetu, aby mohl z domova pracovat, je takový náklad snadno prokazatelný a může jej po zaměstnavateli požadovat uhradit“ [66]. Realita bývá nicméně taková, že jen málokterý homeworker tyto náklady dokáže objektivně vyčíslit, což je nezbytný předpoklad pro to, aby mohl tyto nároky u zaměstnavatele úspěšně uplatnit.

Úskalí spojená s prací z domova v době nouzového stavu navíc negativně podpořilo i uzavření školských zařízení, kdy klid zaměstnanců na práci z domova notně narušila přítomnost a starost o školou povinné děti. Z tohoto pohledu se tak v práci z domova pro některé zaměstnance jeví spíše jako „za trest“ než jako pracovní výhoda. Zcela paradoxně jsme se tak dostali do situace, že zatímco home office byl před vypuknutím pandemie žádaným benefitem, tak během lockdownu byla za benefit považována naopak možnost docházet na pracoviště a být v kontaktu s kolegy.

2.5. Změna pracovních návyků v důsledku pandemie

Ze studie společnosti JLL vyplynulo, že i ti zaměstnanci, kteří na své pracoviště docházejí rádi, by uvítali možnost jeden až dva dny v týdnu pracovat z domova. Podle JLL budou firmy v budoucnu stále více preferovat decentralizaci svých pracovišť. Trendem většiny velkých firem bude provozovat několik menších pracovišť, kde budou sdílená pracoviště umožňující flexibilní využívání tzv. HWM. To umožní zaměstnancům snadnější dojíždění za prací a současně firmám flexibilnější řešení nečekaných situací nebo navýšování či snižování počtu pracovních míst [67].

Tuto domněnku potvrdil i Josef Lejček (personální ředitel společnosti ČEZ), který tento trend nastínil také v intencích firmy ČEZ. Většina administrativních pracovníků bude část pracovního týdne trávit na svém pracovišti a zbylé dny budou pracovat z domova. Firma ČEZ si provedla interní šetření mezi svými zaměstnanci, které ukázalo, že o tento model má většina zaměstnanců zájem, přičemž trvalý home office nechce skoro nikdo [63].

Kromě změny způsobu práce pandemie viru COVID-19 výrazně akcelerovala rovněž digitalizace. Lidé dnes běžně využívají technologie, které jim byly dříve neznámé. A lze předpokládat, že i tento trend bude pokračovat. „Manažeři za účelem zefektivnění práce na dálku využívají různý software, s jehož pomocí rychle měří a řídí výkon svých podřízených. Touha mít vše pod kontrolou bude důvodem, proč porostou investice společností do automatizace procesů a systémů efektivního řízení týmů,“ zdůraznil Martin Souček ze společnosti Survio [64]. Josef Lejček z ČEZ v této souvislosti dodal: „Zvyšování digitálních dovedností bude nezbytné. A nejde jen o to, že většina schůzek, projektů a procesů poběží distančně a bude nutné technicky zvládat související software a aplikace. Důležité bude umět v online světě řídit efektivně sám sebe, komunikovat a spolupracovat s ostatními nebo vést tým“ [64].

Mnoho zaměstnanců, kteří v rámci pandemie museli vykonávat práci z domova tak bylo donuceno se naučit používat nové komunikační online nástroje a pracovat s novým software. V tomto ohledu lze tuto skutečnost brát i jako příležitost pro zvýšení digitální gramotnosti zaměstnanců.

Analýza problematiky home office

A právě mnoho českých manažerů zastává názor, že pandemie COVID-19 přinesla firmám i řadu příležitostí. Kvůli přibývajícím práci na dálku byly firmy nuceny výrazně investovat do digitalizace. Nejen porady a školení, ale i náborové akce nových zaměstnanců teď probíhají online. Digitalizace je tak jednou z oblastí, které do personalistiky přináší nové možnosti a příležitosti. Ivo Žižka, personální ředitel Třineckých železáren, v této věci poznamenal: „Doba covidová prověřila kreativitu, loajalitu a schopnost firem adaptovat se. Umožnila nám semknout kolektivy. To všechno se jistě projeví ve fungování podniků v dalším období. Firmy, které toto náročné období, co ještě zdaleka nekončilo, zvládnou a přežijí, budou mnohem silnější.“ [63]

Je tedy zřejmé, že firmy mohou ze současné situace hodně vytěžit. A nemusí přitom jít jen o přínosy, které jsou na první pohled vidět. Pandemie totiž mimo jiné pomohla utužit vztahy mezi firmou a jejími zaměstnanci zejména u těch firem, které nebraly závažnost situace na lehkou váhu a v rámci přijetí řady opatření (hygienických, organizačních apod.) jednoznačně zaměstnancům projevili, jak důležití pro firmu jsou.

Je zřejmé, že drtivá většina firem udělala pro své přežití během pandemie maximum. V této souvislosti například Natálie Linhartová, HR ředitelka Tatra Trucks, uvedla: „Ne nadarmo se říká, že všechno zlé je k něčemu dobré. Zaměstnanci si teď možná budou více vážit své práce. A možná si více budou vážit zaměstnavatelů, kteří se o ně starají a záleží jim na nich. A to není málo.“ [63]

2.6. Hybridní model práce

Část práce z domova a zbytek z kanceláře neboli "hybrid work model" (HWM). To je postcovidová varianta práce, která láká zaměstnavatele a zaměstnance po celém světě, jak už bylo ostatně opakovaně uvedeno výše. V principu se jedná o takový pracovní režim, kdy je zaměstnancům umožněno strávit určitý počet pracovních dnů na pracovišti a zbytek doma. Tedy pouze těm zaměstnancům, kterým to jejich profese a podmínky práce dovolí.

Mezi největší světové průkopníky hybridního modelu práce patří firmy jako je Apple, Facebook nebo Ford Motor. Postupně se k nim přidávají menší firmy v zahraničí, ale i v tuzemsku. Už dnes je jasné, že pocovidový návrat do kanceláří nastavuje pomyslnou novou dělicí linii. Hybridní práci umožňují v Česku velcí hráči jako Allianz nebo Vodafone. Tyto firmy tak nastavují na místní poměry doslova nový trend. Vedení Vodafone rozhodlo, že částečný home office v kombinaci s občasnou prací z kanceláře už ve firmě zůstane na trvalo. Společnost jde ale ještě o krok dál a kromě toho nabídne všechny své pracovní pozice i formou zkrácených úvazků. Těmito opatřeními se chce Vodafone stát žádanou pro skupiny osob, jako jsou např. ženy na rodičovské dovolené, lidi po padesátce, ale také mladým z generace Z a mileniánů [68].

Jared Spataro, viceprezident firmy Microsoft, v souvislosti s hybridním režimem práce uvedl následující: „Těším se na nové možnosti, které nám budou pomáhat efektivně spolupracovat bez ohledu na to, kde a v jakém časovém pásmu zrovna jsme. Ve společnosti Microsoft věříme, že hybridní práce je tou správnou cestou vpřed. Domníváme se, že pokud firemní lídři chtějí svým zaměstnancům vytvořit podmínky k úspěšné práci, musejí své organizace proměnit s využitím nového provozního modelu zohledňujícího jejich potřeby. Vytváříme také prostředí rovnocenných

Analýza problematiky home office

možností pro všechny bez ohledu na to, zda se nacházejí v konferenční místnosti, prezentují vzdáleně z domova nebo schůzku sledují ze záznamu“. [66]

COVID-19 poukázal také na reálné problémy, kterými jsou únava ze schůzek a digitální přetížení. Práce na dálku určitě představuje výzvu pro udržování naší životní pohody. Společnost Microsoft má za cíl tyto nepříznivé vlivy maximálně zmírnit, a v rámci svého online komunikačního software Teams do něj přidali řešení tzv. Microsoft Viva. Jde o nový typ platformy (tzv. EXP – platforma pro zaměstnaneckou zkušenost), která organizacím pomáhá vytvořit silnou podnikovou kulturu s angažovanými zaměstnanci a inspirujícími leadery a také pomáhá jednotlivcům i týmům udržovat duševní, emoční i fyzickou pohodu – tzv. wellbeing [66].

Skutečnost, že po měsících práce z domova mnoho zaměstnanců na trvalo již do kanceláří nechce, potvrdily i výsledky průzkumu viz [62]. Z něj mimo jiné vyplynulo, že hybridní práce podporuje jejich produktivitu a efektivitu (51 % respondentů) i samostatnost (66 % respondentů). 67 % respondentů navíc uvedlo, že částečná práce z domova přispívá k jejich duševní pohodě. Na následujících obrázcích jsou uvedeny výsledky uvedeného průzkumu týkající se vyjádření spokojenosti respondentů v souvislosti s výkonem stálé práce z domova oproti částečné práci z domova.

2b) Řekl/a byste, že konkrétně úplná práce z domova (full-remote) má pozitivní nebo negativní dopad na ...?



Obrázek 13: Dopady úplné práce z domova na zaměstnance [62].

Analýza problematiky home office

2c) Řekl/a byste, že konkrétně částečná práce z domova (nanejvýše několik dnů v týdnu) má pozitivní nebo negativní dopad na ...?



Obrázek 14: Dopady částečné práce z domova na zaměstnance [62].

Z odpovědí respondentů je patrné, že např. z pohledu flexibility a samostatnosti byla s prací z domova spojena nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců. Důvodem je zejména možnost vlastního rozvržení si pracovních povinností a osobního života. Nadpoloviční většina zaměstnanců rovněž pociťuje větší pohodu při práci z domova, a to ať již ve formě stálé práce z domova, nebo částečné.

Zajímavé odpovědi byly zaznamenány v otázce úrovně stresu spojeného s jednotlivými formami práce z domova. Při stálé práci z domova pociťovali respondenti větší míru stresu nežli u částečné práce z domova. Otázkou však zůstává, proč tomu tak je? Jako možný zdroj stresu lze spatřovat úplnou izolaci, kdy zaměstnanci jsou na své veškeré pracovní povinnosti sami a nemají možnost se s někým poradit, odkoukat od kolegů „jak na to“ či si prostě jen tak postěžovat. V případě potřeby konzultace musejí uskutečnit telefonický hovor, který nemusí být k řešení problému vždy plně postačující (např. osobní vysvětlení problému mezi zaměstnanci „face to face“ je zpravidla mnohem rychlejší nežli to telefonické).

Izolaci spojenou ať již s částečnou nebo stálou prací z domova vnímají zaměstnanci spíše negativně. Nejpravděpodobnějším důvodem této skutečnosti bude zřejmě sociální izolace od ostatních spolupracovníků, tj. nemožnost si s někým osobně pohovořit a vnímání pocitu samoty. Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku korelují i s odpověďmi na otázku ovlivnění vztahů s kolegy. I zde totiž u zaměstnanců nepřevládají pozitivní pocity, ale v případě částečné práce z domova

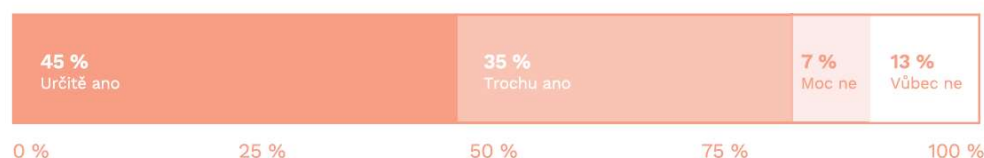
Analýza problematiky home office

jsou pocity u zaměstnanců spíše neutrální a v případě stálé práce z domova dokonce převládají negativní pocity, tj. vztahy mezi kolegy tato forma práce zhoršila.

Z provedeného výzkumu je z pohledu výkonu práce z domova zajímavá ještě statistika vnímání pocitu zaměstnanců (HR specialistů i ostatních zaměstnanců) v souvislosti se zaváděním opatření pro větší flexibilitu pracovní doby, viz následující obrázky.

4c) Máte pocit, že v průběhu posledních let – kromě mimořádného období zdravotní krize – zavedla Vaše firma opatření pro větší flexibilitu pracovní doby zaměstnanců?

(HR profesionálové)



Obrázek 15: Zavedení opatření pro větší flexibilitu pracovní doby – vnímání z pohledu HR specialistů [62].

4d) Máte pocit, že v průběhu posledních let – kromě mimořádného období zdravotní krize – zavedla Vaše firma opatření pro větší flexibilitu pracovní doby zaměstnanců?

(zaměstnanci)



Obrázek 16: Zavedení opatření pro větší flexibilitu pracovní doby – vnímání z pohledu zaměstnanců [62].

Zatímco HR specialisté, kteří se na zavádění opatření pro větší flexibilitu pracovní doby zaměstnanců přímo podílejí, v drtivě většině (80 %) souhlasí, že příslušná opatření zavedena byla, samotní zaměstnanci to vidí jinak a jen 56 % z nich s tímto postojem souhlasí. Z toho je patrné, že opatření zaváděná nejvyšším managementem jsou zaměstnanci často vnímána mnohem méně pozitivně, jelikož je zřejmé, že to, co vedení firmy vnímá jako pozitivní/potřebné pro chod firmy, tak zaměstnanci ze svého subjektivního hlediska vnímají odlišně.

Analýza problematiky home office

Pro rychlý náhled do výsledků průzkumu autoři uvedli několik následujících zjištění:

- Až 73 % Čechů by mělo zájem o pružnou pracovní dobu, 66 % by se zajímalo o čtyřdenní pracovní týden a 56 % by lákala pracovní doba 5 hodin denně.
- Práce na dálku má u Čechů pozitivní vliv na pocit samostatnosti (59 %), bohužel se ale při ní rozvíjí pocit izolace (30 %). Úplná práce z domova má horší dopad než částečná práce z domova například na vztahy s kolegy (38 % a 21 %), vztahy s nadřízenými (21 % a 11 %), ale třeba i pocit příslušnosti k firmě (21 % a 11 %).
- Průměrná pracovní doba v Česku je 39,3 hodiny týdně, tudíž Češi ročně napracují o více než 100 hodin navíc, než je průměr v EU [62].

3. Právní úprava vzdálené práce

3.1. Výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele

Práce z domova neboli home office, je z pohledu českého práva institut, který spočívá v tom, že zaměstnanec nevykonává práci na pracovišti u zaměstnavatele, ale na jiném sjednaném místě, kdy si sám organizuje práci. Tento institut ještě donedávna nebyl českými zaměstnavateli příliš používán, neboť nebyl v legislativě jasně ukotven a vznikaly tak četné právní dohady o některých jeho aspektech. Ty se v plné míře projevily až s jeho masivnějším využíváním v důsledku pandemie COVID-19, kdy jeho praktické využití vyneslo na světlo celou řadu výkladových problémů.

Home office nesporně představuje doposud netypickou formu zaměstnávání, která přináší celou řadu pozitiv. Vychází vstříc individuálním potřebám zaměstnanců, šetří jejich čas a náklady, které souvisí s dojížděním do zaměstnání a zpět, přináší možnost lépe sladit rodinný život a zaměstnání. Pro zaměstnavatele představuje zejména možnost úspory jeho nákladů souvisejících s provozováním konkrétního pracovního místa (např. nájemné, energie apod.). Jak je to ale z pohledu práva?

Pokud se jedná o stávající legislativní zakotvení, pak v současnosti existuje pouze ustanovení § 317 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce), které stanoví:

„Na pracovněprávní vztahy zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje, se vztahuje tento zákon s tím, že:

- a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,*
- b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle*

§ 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

- c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příspěvek za práci ve svátek¹.“*

3.2. Podmínky pro zavedení home office

S ohledem na ustanovení § 2 odst. 2 zákoníku práce, které vymezuje znaky závislé práce, nelze ani uvažovat o tom, že by výkon práce z domova mohl být v současné době bez legislativní změny zaměstnanci ze strany zaměstnavatele nařízen. V principu ho nemůže nařídit ani vláda svým usnesením, neboť by tímto krokem nepřiměřeně a zcela bez opory v zákoně zasahovala do svébytných práv zaměstnanců, resp. zaměstnavatelů.

Možnost využití režimu práce z domova záleží zejména na samotném charakteru práce, kterou zaměstnanec vykonává. Ne vždy budou objektivní okolnosti tuto formu výkonu závislé práce dovolovat. Z toho důvodu je stávající právní úprava založena na smluvním principu, kdy se obě strany pracovněprávního vztahu na výkonu práce z domova musí dohodnout. Současná právní úprava nepočítá s tím, že by bylo možné práci z domova jednostranně nařídit zaměstnavatelem. Nelze tedy například, aby zaměstnavatel vydal hromadný pokyn svým zaměstnancům, že mají po určitou dobu pracovat z domova. Dohoda o práci z domova by měla být uzavřena mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem písemně vzhledem k tomu, že stávající právní úprava je nedostačující a neobsahuje všechny potřebné záležitosti. Zavedení home office je tedy vázáno na souhlas zaměstnance, kdy zaměstnavatel nemá možnost (podle současné právní úpravy) zaměstnance k výkonu této práce jednostranně donutit.

Písemná dohoda by měla obsahovat podrobnou úpravu práce z domova, a to zejména:

- vymezení rozsahu práce z domova,
- rozvrh práce z domova,
- seznam poskytnutých pracovních prostředků a vybavení domácího pracoviště,
- formu přidělování pracovních úkolů a odevzdávání výsledků zaměstnavateli,
- způsob komunikace se zaměstnavatelem,
- zákaz práce v určité dny a v určitou dobu (práce v noci, v sobotu, v neděli),
- čerpání přestávek v práci na jídlo a oddech, případně bezpečnostních přestávek,
- způsob evidence pracovní doby,
- způsob úhrady nákladů vynaložených zaměstnancem,

¹ § 317 zákona č. 262/2006 Sb.

Analýza problematiky home office

- sjednání podmínek pro přístup na pracoviště zaměstnance z důvodu šetření pracovního úrazu,
- způsob ukončení této dohody.

Pokud tedy jde o způsob zavedení práce z domova, lze jen doporučit, že vhodnou formou by bylo uzavření písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a současně vydání vnitřního předpisu zaměstnavatele v režimu ustanovení § 305 zákoníku práce, který by tuto formu práce oficiálně zaváděl jako jednu z variantních možností. Vnitřní předpis totiž umožňuje úpravu některých dalších podmínek práce z domova ve vztahu ke všem zaměstnancům. Je však třeba připomenout, že výše uvedené ustanovení zakazuje, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnancům povinnosti nad rámec zákoníku práce. Z druhé strany je však žádoucí, aby byla celá řada záležitostí upravena formou vnitřního předpisu. Pokud by zaměstnavatel práci z domova umožňoval jen jednotlivcům, pak by bylo možné podrobnější podmínky zakotvit pouze v dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Hromadně je možné tyto podmínky výkonu práce z domova upravit také prostřednictvím kolektivní smlouvy v režimu ustanovení § 23 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Kolektivní smlouva by však měla obsahovat pouze nejzákladnější aspekty práce z domova (např. požadavky na pracovní podmínky, způsob úhrady nákladů vzniklých zaměstnanci apod.), neboť podle ustanovení § 4 odst. 2 zákoníku práce rovněž platí, že kolektivní smlouvou nelze ukládat zaměstnancům povinnosti nad rámec zákona.

Práce z domova patří k poměrně rychle se rozvíjející se formě zaměstnání, kdy celá řada zaměstnavatelů tuto formu nabízí a poskytuje svým zaměstnancům jako určitý druh benefitu, při reflexi základní právní zásady, že co není zakázáno, je dovoleno. Zde je ale nutno upozornit, že v případě, že bude práce z domova zaměstnavatelem poskytována selektivně, jakožto jistá forma benefitu, musí být zavedena i jistá regulace na straně zaměstnavatele, kdy každé jednotlivé využití práce z domova musí vždy podléhat schválení vedoucího zaměstnance, resp. individuální dohody o jejím čerpání/využívání. Dlužno říci, že současná právní úprava, která je obsažena v ustanovení § 317 zákoníku práce je zcela nedostatečná a neobsahuje všechny v praxi vyskytující se varianty práce z domova.

Na základě konkrétně dohodnutých nebo stanovených podmínek práce z domova můžeme specifikovat několik jejich základních variant při aplikaci ustanovení § 317 zákoníku práce:

- zaměstnanec si sám rozvrhuje sjednanou práci (dle ustanovení § 317),
- zaměstnavatel stanoví nebo se dohodne se zaměstnancem, že pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a zaměstnanec sám nemá možnost si ji určit (mimo ustanovení § 317),
- zaměstnavatel určuje jednu část a zaměstnanec druhou část pracovní doby (kombinace výše uvedených variant).

Při zavádění home office je třeba si uvědomit, že se jedná o institut, který není vhodný pro každého zaměstnance a není možné jej uplatňovat pro každý druh pracovní činnosti. Nadto platí, že home

Analýza problematiky home office

office vyžaduje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem existenci vyššího stupně vzájemné důvěry. Při využívání home office je však důležité pamatovat i na dodržení principu rovného zacházení dle ustanovení § 16 zákoníku práce. Zaměstnavatel by měl vždy při nastavování podmínek pro využití home office pečlivě zvážit základní mantinely této formy práce, aby nemohlo dojít ani ke zvýhodnění, ani k diskriminaci některých zaměstnanců. Současně musí být schopen každé své individuální rozhodnutí řádně odůvodnit. Ačkoli se v jednotlivostech mohou požadavky zaměstnavatele na výkon práce z domova pro toho či onoho zaměstnance lišit, rozhodně takto nastavené podmínky nesmí být vycházet z osobních sympatií, nýbrž z objektivních skutečností vycházejících především z charakteru práce. To znamená, že zaměstnanci vykonávající tutéž práci, mohou práci z domova provádět pouze za stejných (rovných) podmínek. Rozhodně tedy není přípustné, aby některý z takovýchto zaměstnanců možnost pracovat z domova dostal a jiný nikoli.

3.3. Pracovní doba, její rozvržení a evidence

Z ustanovení § 2 odst. 2 zákoníku práce vyplývá, že závislá práce musí být vykonávána v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě. Pracovní doba je podle zákoníku práce doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele (viz § 78 odst. 1 písm. a) zákoníku práce). Podle ustanovení § 81 odst. 1 zákoníku práce platí, že pracovní doba je rozvrhována zaměstnavatelem. Na druhou stranu však ustanovení § 317 zákoníku práce, které je věnováno práci mimo pracoviště zaměstnavatele, oprávnění rozvrhovat svoji pracovní dobu přenáší na zaměstnance, když stanoví, že podle dohodnutých podmínek vykonává pro zaměstnavatele sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Z výše uvedeného vyplývá, že existuje několik režimů zaměstnanců pracujících na home office s přihlédnutím k rozvrhu pracovní doby:

- a) zaměstnanec si rozvrhuje pracovní dobu sám (dle ustanovení § 317 ZP)

V tomto případě jde o práci z domova, která je legislativně částečně upravena, kdy si zaměstnanec rozvrhuje svoji pracovní dobu zcela sám a zde striktně platí uvedená omezení dle ustanovení § 317 písm. a), b) a c) zákoníku práce, která se týkají rozvržení pracovní doby, vybraných překážek v práci na straně zaměstnavatele i zaměstnance i odměňování. Zde tedy neplatí pravidla pro rozvržení pracovní doby a zaměstnanec si rozvrhuje svoji pracovní dobu sám. V úvahu je však třeba vzít při přidělování práce, že je zaměstnanec povinen pracovat pouze po stanovenou pracovní dobu. Pokud by zaměstnanec pracoval nad stanovený rozsah pracovní doby, mzda nebo plat za práci přesčas, ani příplatek za práci přesčas nebo náhradní volno mu nenáleží. Zaměstnavatel tedy musí brát tento fakt v úvahu při přidělování pracovních úkolů. Například při jiných důležitých překážkách v práci²

² Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.,

Analýza problematiky home office

náleží zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu jen v souvislosti se svatbou, úmrtím blízké osoby a v souvislosti s přestěhováním.

Podle ustanovení § 192 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen pracovní dobu rozvrhnout alespoň fiktivně pro účely výplaty náhrady mzdy za do prvních 14 kalendářních dnů pracovní neschopnosti. Zaměstnanci kromě mzdy nebo náhradního volna za práci přesčas rovněž nevzniká právo na náhradu mzdy nebo příplatek za práci ve svátek. Další mzdové příplatky (práce v noci, práce v sobotu a v neděli) zákon nevylučuje, takže pokud zaměstnanec tyto práce vykoná v uvedené dobu a dny, právo na tyto příplatky mu vznikne. Zaměstnavatel a zaměstnanec se však mohou dohodnout, že na soboty, neděle a na noční dobu nebude práce zaměstnancem rozvrhována.

b) pracovní dobu zaměstnanci rozvrhuje zaměstnavatel (mimo ustanovení § 317 ZP)

V případě, že na základě dohody nebo vnitřního předpisu rozvrhuje pracovní dobu zaměstnavatel, nelze aplikovat na režim práce z domova ustanovení § 317 zákoníku práce. V tomto případě si nemůže zaměstnanec určovat, kdy bude vykonávat svoji pracovní činnost a musí se tudíž řídit rozvrhem a pokyny stanovenými zaměstnavatelem. V plném rozsahu se zde uplatňuje právní úprava překážek v práci i odměňování. Při aplikaci tzv. překážek v práci se postupuje stejně jako u zaměstnanců na pracovištích zaměstnavatele, možný je i výkon práce nad rámec stanovené pracovní doby, tedy práce přesčas.

c) část pracovní doby si rozvrhuje zaměstnanec a část zaměstnavatel (mimo režim ustanovení § 317 ZP)

Tento způsob rozvrhování pracovní doby představuje kombinaci obou výše uvedených variant. Část pracovní doby si rozvrhuje sám zaměstnanec a část rozvrhuje zaměstnavatel. Může jít o situaci, kdy je ze strany zaměstnavatele stanovena určitá doba, ve které je zaměstnavatel povinen být k dispozici pro zaměstnavatele nebo jiné osoby, nebo se musí v určenou dobu dostavit na určené místo (odevzdání výsledků práce, projednání určité záležitosti apod.). V obou částech tak platí odlišné režimy. V části pracovní doby, kdy si zaměstnanec sám rozvrhuje pracovní dobu platí ustanovení uvedená v § 317 ZP, v části rozvržené zaměstnavatelem se postupuje podle obecných zásad a pravidel.

Pro všechny uvedené varianty pak platí, že práce mimo pracoviště (home office) může být dohodnuta buď na celou stanovenou pracovní dobu, nebo na kratší pracovní dobu, nebo dokonce pouze na její část, kdy se může jednat například o určité dny v týdnu, v měsíci, popřípadě ráno, odpoledne apod. Dokonce není vyloučeno, že se tento institut využívá nepravdělně (při ošetřování člena rodiny, v karanténě, v případě nemoci apod.). Pokud jde o povinnost provádění evidence

Analýza problematiky home office

pracovní doby, zákon bez ohledu na sjednání institutu práce mimo pracoviště (home office) po zaměstnavateli vyžaduje vedení této evidence i v případě, že si zaměstnanec rozvrhuje svoji pracovní dobu sám. To však může být pro zaměstnavatele značně problematické. Proto by bylo žádoucí, kdyby byla provedena legislativní změna v tom směru, aby tato povinnost v případě home office byla přenesena na zaměstnance, například prostřednictvím uzavřené dohody nebo vnitřního předpisu.

3.4. Náklady související s výkonem home office

V pracovněprávních vztazích platí obecná zásada, zakotvená v ustanovení § 2 odst. 2 zákoníku práce, že závislá práce je vykonávána na náklady zaměstnavatele. To platí i o výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele. Proto by měl zaměstnavatel zaměstnance pro výkon práce z domova vybavit odpovídajícím způsobem na své náklady, popřípadě by měl se zaměstnancem sjednat dohodu o tom, že bude použito jeho vlastní vybavení (např. výpočetní technika, tiskárna, kancelářské potřeby a pomůcky apod.) a to za úhradu v přiměřené výši. Pokud se jedná o některé další náklady (např. poplatky za energie, internetové připojení apod.), které jsou však obtížně vyčíslitelné, bylo by vhodné dohodnout se zaměstnancem (prostřednictvím individuální dohody, nebo v kolektivní smlouvě, případně stanovit ve vnitřním předpisu) dostatečnou paušální částku, která by pokryla výše uvedené náklady zaměstnance. Zaměstnavatel nesmí žádný náklad vynaložený zaměstnancem v souvislosti s výkonem práce přenést na bedra zaměstnance.

Pokud se jedná o výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele, často se vyskytuje otázka, zda má zaměstnanec nárok na náhradu cestovních výdajů mezi místem výkonu práce (tj. jeho domovem) a stálým pracovištěm u zaměstnavatele, pakliže se tam musí z nějakého důvodu dostavit. Cestovní náhrady přísluší podle ustanovení § 156 zákoníku práce zaměstnanci při pracovní cestě mimo pravidelné pracoviště a při mimořádné cestě v souvislosti s výkonem práce mimo rozvrh směn v místě výkonu práce nebo pravidelného pracoviště. Pracovní cestou se dle ustanovení § 42 zákoníku práce rozumí časově omezené vyslání zaměstnance k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Při práci z domova (home office), ať už se jedná o práci v režimu ustanovení § 317 zákoníku práce nebo mimo tento režim, nejde o žádnou z výše uvedených situací, neboť zaměstnavatel zaměstnance nikam neposílá a nevznikají tudíž ani žádné náklady, které by bylo třeba zaměstnanci uhradit. Pouze jde o jinak upravené místo výkonu práce.

3.5. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zákoník práce nestanoví pro zaměstnance pracující mimo pracoviště zaměstnavatele žádná specifika. Zaměstnavatel je vůči těmto zaměstnancům povinen plnit povinnosti v oblasti BOZP, avšak přiměřeným způsobem, s tím, že výkon práce probíhá mimo pracoviště zaměstnavatele (obdobně jako při pracovní cestě). Zákoník práce v ustanovení § 2 odst. 2 počítá s tím, že závislá práce může být vykonávána i na jiném dohodnutém místě, které je odlišné od pracoviště zaměstnavatele. Ustanovení § 317 zákoníku práce výslovně nezmiňuje práci z domova, počítá však s pracovněprávním vztahem zaměstnance,

Analýza problematiky home office

který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele. Pokud se tedy jedná například o povinnost zaměstnavatele organizovat prověrky BOZP na všech pracovištích a zařízeních zaměstnavatele, nejedná se o relevantní povinnost, neboť při práci z domova koná zaměstnanec práci na jiném místě, které je odlišné od pracovišť zaměstnavatele. To však neznamená, že by zaměstnavatel nebyl povinen zajišťovat bezpečnou a zdraví neohrožující práci. Plnění této povinnosti by však mělo být v případě, že zaměstnanec vykonává práci na jiném místě než na pracovišti zaměstnavatele, modifikováno, neboť se bude zpravidla jednat o práci z domova (home office), tedy o soukromý prostor zaměstnance. I zde by však měl mít zaměstnanec vytvořeny podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci (vhodné technické vybavení, ergonomické předpoklady) s tím, že budou ze strany zaměstnance i na domácím pracovišti dodržovány zásady bezpečného chování na pracovišti (bezpečný výkon práce). Problematická však je pro zaměstnavatele možnost provádění kontroly dodržování BOZP ze strany zaměstnance u něj doma. Zaměstnanci, kteří pracují z domova (home office) by měli být ze strany zaměstnavatele řádně proškoleni o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, včetně zásad požární bezpečnosti. Toto školení by mělo zejména specifikovat všechna rizika, která vznikají při výkonu práce z domova. Jednou z možností je například při sjednávání dohody o výkonu práce z domova, aby přílohou této dohody byly pokyny o bezpečné a zdraví neohrožující práci vykonávané mimo pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanec by měl být s těmito pokyny prokazatelně seznámen a svým podpisem na dohodě by měl potvrdit, že s nimi seznámen byl a zavázal se k jejich dodržování. Zaměstnavatel je dále povinen zaměstnancům, kteří pracují na jiném místě, odlišném od pracoviště zaměstnavatele, zajišťovat poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, pokud to povaha jejich práce (pracovní rizika či míra znečištění) vyžaduje.

3.6. Pracovní úrazy a nemoci z povolání

V oblasti pracovních úrazů a nemocí z povolání neobsahuje současná právní úprava specifickou úpravu pro práci z domova, musí se proto použít úprava obecná. V případě, že dojde při výkonu práce z domova ke vzniku pracovního úrazu, mělo by se postupovat obdobně jako v jiných případech, kdy zaměstnanec utrpí pracovní úraz mimo pracoviště zaměstnavatele, například při pracovní cestě. Zde platí povinnost podle ustanovení § 106 odst. 4 zákoníku práce, že zaměstnanec je povinen svůj pracovní úraz bezodkladně oznámit zaměstnavateli (resp. určené osobě zaměstnavatele – obvykle svému přímému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci). Zaměstnavatel je pak povinen na základě tohoto oznámení úraz prošetřit, tj. zjistit příčiny a okolnosti jeho vzniku, vč. případného pochybení na straně zraněného zaměstnance. Jestliže zaměstnanec prokáže naplnění znaků pracovního úrazu ve smyslu ustanovení § 271k odst. 1 zákoníku práce, bude se jednat i při výkonu práce z domova o úraz pracovní. Zde je však třeba upozornit na to, že důkazní břemeno, zda došlo k poškození zdraví v důsledku úrazového děje při plnění pracovních úkolů nebo v souvislosti s ním, je na straně zaměstnance.

Za účelem objasnění pracovního úrazu bude muset zaměstnavatel vstoupit do obydlí zaměstnance, což je ale problém, neboť to je chráněno ústavními předpisy. Pokud tedy zaměstnanec nebude se vstupem zaměstnavatele do svého obydlí souhlasit, není povinen jej tam vpustit. Pro případ

Analýza problematiky home office

objasnění pracovních úrazů se proto doporučuje, aby v písemné dohodě o výkonu práce z domova uzavřené se zaměstnancem si zaměstnavatel sjednal právo vstoupit na místo, kde došlo k pracovnímu úrazu, neboť platí, že pokud zaměstnanec pracuje z domova, tedy ze svého obydlí, je toto obydlí podle článku 12 Listiny základních práv a svobod nedotknutelné a není možné do něho vstoupit bez souhlasu toho, kdo v něm bydlí. Na druhou stranu, pokud zaměstnanec nepustí zaměstnavatele do svého obydlí v nezbytném rozsahu, znemožní jeho řádné prošetření, a tudíž v konečném důsledku i stanovení výše odškodnění.

I v případě, že zaměstnanec vyjádří písemně souhlas se vstupem zaměstnavatele do svého obydlí, jedná se o ujednání proklamativního charakteru, neboť ústavně zaručené svobody obydlí se nelze jednostranně uděleným souhlasem, byť učiněným písemně, vzdát. Určitou alternativou může být provedení ohledání místa úrazu vzdáleně pomocí vhodných nástrojů jako například videozáznamu, který zaměstnanec pořídí sám na základě přímých pokynů zaměstnavatele.

Vznik pracovního úrazu je zaměstnavatel povinen oznámit pojišťovně, u které je pojištěn pro případ své odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. V případě úrazu v rámci práce z domova je vhodné s pojišťovnou konzultovat a postupovat v součinnosti s ní. Pojišťovna by v takovém případě neměla odepřít své plnění, pakliže se dostatečně prokáží okolnosti vzniku pracovního úrazu. V dokazování nicméně může nastat problém v případě, že zaměstnanec neumožnil provedení prošetření okolností úrazu, neprovedl žádnou fotodokumentaci ani nedisponuje žádnými svědky. Při práci z domova totiž může snadno docházet k takovým úrazům, které vzniknou při plnění pracovních úkolů, ale současně k nim může dojít i při soukromých aktivitách (např. vaření, úklid apod.).

Další problém může nastat, pokud se zaměstnavatel bude chtít zprostit své odpovědnosti za pracovní úraz ve smyslu ustanovení § 270 zákoníku práce, a to zcela nebo zčásti. Na straně zaměstnavatele může v takových případech nastat tzv. důkazní nouze, a to zejména v případech, kdy se bude snažit prokázat, že zaměstnanec svým zaviněním porušil právní nebo ostatní předpisy anebo pokyny k zajištění BOZP, ačkoliv s nimi byl řádně seznámen a jejich znalost a dodržování byly soustavně vyžadovány a kontrolovány, nebo že k úrazu došlo v důsledku opilosti postiženého zaměstnance nebo v důsledku zneužití jiných návykových látek a zaměstnavatel nemohl škodě nebo nemajetkové újmě zabránit apod.

V praxi nemusí být vyloučen ani vznik nemoci z povolání při výkonu práce z domova, nicméně z povahy práce z domova se jedná o situaci hypotetickou. Pakliže by ale nastala, musel by být opět dodržen stanovený postup, kdy bude nutné prokázat splnění všech podmínek, za kterých vzniká případná nemoc z povolání. I v tomto případě by důkazní břemeno bylo na straně zaměstnance.

3.7. Kontrola zaměstnanců při výkonu práce z domova

Důležitou oblastí v pracovněprávních vztazích je kontrola zaměstnanců. Zde je však nutno připomenout, že zaměstnanec nevykonává pracovní činnost na pracovištích zaměstnavatele, nýbrž pracuje ze svého domova. To představuje pro zaměstnavatele problém možného narušování soukromí zaměstnance například formou monitorování (sledování) zaměstnance při výkonu práce. Pro zaměstnance, kteří pracují z domova platí stejná pravidla ochrany soukromí, vyplývající

Analýza problematiky home office

z Listiny základních práv a svobod, z občanského zákoníku a zákoníku práce, jako pro zaměstnance, kteří svoji práci vykonávají na pracovišti zaměstnavatele. Zaměstnavatel může tímto způsobem kontrolovat pouze samotný výkon práce zaměstnance a jeho dodržování povinností, vyplývajících z pracovněprávního vztahu, vnitřních předpisů a pokynů. Při výkonu této kontroly se vychází z množství požadované práce a pracovního tempa, určeného zaměstnavatelem, po projednání s odborovou organizací, pokud u zaměstnavatele působí. Navíc je vždy nutno přihlížet k samotným možnostem zaměstnance, k požadavkům na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a k přirozeným potřebám (stravování, oddech atp.). Pokud tedy chce zaměstnanec kontrolovat výkon práce zaměstnance, musí předem stanovit přiměřené množství práce, kterou má zaměstnanec, který pracuje z domova, ve své stanovené pracovní době odvést. Povinnost vedoucích zaměstnanců řídit a kontrolovat práci zaměstnanců, hodnotit jejich pracovní výkon a výsledky upravuje ustanovení § 302 zákoníku práce. Kontrolovat zaměstnance v podmínkách výkonu práce z domova lze pouze omezeně. Kontrola se tedy může soustředit pouze na to, zda zaměstnanci odevzdávají nebo vykonávají svojí práci řádně a včas. U zaměstnanců, kteří pracují v režimu, kdy jim je pracovní doba rozvrhována, lze kontrolovat, zda je dotčený zaměstnanec v rozvržené pracovní době dostupný na zaměstnavatelem určené elektronické platformě. Zaměstnanci, kteří si část své pracovní doby rozvrhují sami a část jim rozvrhuje zaměstnavatel, mohou být ze strany zaměstnavatele kontrolováni pouze v té části pracovní doby, kterou jim rozvrhuje zaměstnavatel. K dalšímu způsobu kontroly zaměstnance je vytváření pravidelného denního přehledu o své pracovní činnosti, když tento způsob do soukromí zaměstnance nezasahuje ale poskytuje zaměstnavateli dostatečný přehled o tom, čím se zaměstnanec zabývá v daný okamžik.

3.8. Doručování písemností a ochrana dat při výkonu práce z domova

Podle ustanovení § 334 odst. 1 zákoníku práce musejí být písemnosti týkající se vzniku, změn a skončení pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, důležité písemnosti týkající se odměňování apod. doručovány zaměstnanci do vlastních rukou. Při doručování písemností existuje několik variant doručení dle ustanovení § 334 odst. 2 zákoníku práce. V případě, že zaměstnanec pracuje z domova, není možné zaměstnanci písemnosti předat osobně na pracovišti zaměstnavatele, jak to preferuje zákoník práce v ustanovení § 334 odst. 2. V takových případech je nutné přistoupit k dalším předpokládaným variantám doručení. To znamená doručení zajistit kdekoliv, kde bude zaměstnanec zastižen, a to prostřednictvím provozovatele poštovních služeb, prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací nebo prostřednictvím datové schránky. Pokud zaměstnavatel nezvolí způsob doručování v místě jeho domácího pracoviště, měl by využít poštovních služeb (ideálně doporučený dopis s doručenkou – tzv. obálka s červeným pruhem). V případě, že mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem existuje dohoda, že zaměstnanec určitou část své pracovní doby vykonává práci na pracovišti zaměstnavatele, měl by zaměstnavatel doručit písemnost na tomto pracovišti v době, kdy zde zaměstnanec vykonává práci.

Analýza problematiky home office

Další důležitou oblastí je například ochrana dat (důvěrné informace, osobní údaje apod.) při práci z domova. Tato by měla být dostatečně upravena například v dohodě o výkonu práce z domova, ale i ve vnitřním předpise zaměstnavatele (pravidla ochrany důvěrných informací).

4. Závěr

Žijeme ve značně nejisté době. Koronavirová krize a standardizace práce z domova vyšlapávají cestičku pro další velké změny a zároveň nutí zaměstnance přezkoumat svá očekávání v rámci pracovního tempa, ale i celkové spokojenosti. Pokud byla v roce 2020 rovnováha mezi soukromým a pracovním životem považována za důležitější než vztahy na pracovišti nebo finanční ohodnocení, dnes už tomu tak pod tíhou pandemie není. Zaměstnance dnes primárně zajímá jistota zaměstnání, výše jejich výplaty a vztahy s kolegy. To jasně ukazuje, že krize ekonomicky silně zasáhla nejen firmy, ale i zaměstnance. Doslova v přímém přenosu tak sledujeme dopady změn ve světě práce na psychiku a duševní zdraví lidí, kteří volají po sociálním kontaktu se svými kolegy. Právě kolegové si v kanceláři navzájem dodávají energii a nastavují pracovní laťku. Spolupracovníci také vytvářejí tzv. „efekt nákazy“. Když vidíme, že má někdo zálibu v něčem, co nemáme rádi, může to náš přístup k dané věci změnit. A to je na dálku nejde. Přes všechny tyto nečekané změny a strasti s nimi spojené jsou ale zaměstnanci se současnem stavem věcí více méně spokojeni. Práce z domova jim přinesla mnoho pozitiv, které, jak se zdá, převažují nad stinnými stránkami. Současně ale vnímají velký rozdíl mezi úplnou a částečnou prací z domova [62].

Aktuální otázkou tedy je, co bude po skončení pandemie COVID-19? Jak se tato skutečnost promítne do způsobu využívání práce z domova? Někteří odborníci jsou přesvědčení, že homeworkeři již nadobro zůstanou nedílnou a možná i dominantní součástí pracovního trhu, neboť zaměstnavatelé objevili mnohé výhody této formy práce [8]. Kupříkladu podle Global Work-from-Home Experience Survey bude do konce roku 2021 přibližně 25 až 30 % pracovní síly v USA pracovat z domova pouze několik dní v týdnu [31]. Zvláštní zpráva OECD z listopadu 2020 zdůrazňuje, že práce z domova se v dnešním světě posouvá z okrajového dočasného fenoménu do roviny trvalé formy práce, a to pro většinu pracujících [69]. Jinými slovy, přechod k práci z domova nebo na dálku bude největší změnou na pracovním trhu za poslední půlstoletí. Očekává se, že tato transformace pracovního trhu bude mít řadu pozitivních dopadů na celou společnost. Práce z domova nebo na dálku snižuje firemní náklady na provoz, znečištění ovzduší v důsledku dojíždění a poskytuje lepší sladění pracovního a osobního (rodinného) života [70]. Podle OECD mohou zaměstnavatelé ušetřit v průměru až 11 000 USD ročně za každého pracovníka, který bude polovinu času pracovat na dálku [71].

Taktéž ve světle aktuální globální snahy o dosažení uhlíkové neutrality, má home office velkou perspektivu. Je totiž nesporné, že využívání práce z domova snižuje potřebu lidí dojíždět na pracoviště, což se pozitivně odráží také ve snížení emisí oxidu uhličitého. Podle závěrů Global Carbon Project došlo během lockdownu při pandemii COVID-19 ke snížení emisí CO₂ nejméně o 25 % ve srovnání se stejným dvoutýdenním obdobím po čínském Novém roce v roce 2019. To představuje přibližně 100 milionů tun CO₂ – neboli 6 % celosvětových emisí ve stejném období [72]. Ačkoli je nepochybné, že na tomto stavu se podepsalo mnohem více efektů, například snížení

Analýza problematiky home office

nákladní dopravy a letecké dopravy, je zřejmé, je možné, že se tento stav podaří udržet i do budoucna. S tím ale nesouhlasí někteří odborníci, kteří naopak očekávají, že postupně dojde k obnovení ekonomické aktivity a mobility, včetně nákladní dopravy, což povede k návratu emisí na před krizovou úroveň [33].

Ať už bude budoucnost jakákoli, jedno je jisté – využívání práce z domova s koronavirovou krizí neskonečí. Zaměstnavatelé již dlouho volají po větší míře flexibility zaměstnanců, což jinak než pomocí vzdálené práce, resp. hybridního modelu práce, půjde dosáhnout jen stěží. Jako zajímavé a slibné alternativy se ukazují také sdílená pracovní místa, coworking nebo zkrácené pracovní úvazky. Taktéž vize čtyřdenního pracovního týdne či pětihodinové pracovní směny, které se ještě nedávno většině zaměstnavatelů zdály utopické, se dnes až tak nereálně nejeví [62].

Podle ohlasů v médiích v současnosti v ČR obecně převládá dvojitý názor zaměstnavatelů na práci na dálku nebo z domova. Některé firmy tento režim práce chtějí co nejdříve ukončit, neboť mají pocit, že pracovní produktivita zaměstnanců klesla, vedoucí zaměstnanci nemají své podřízené tzv. „pod kontrolou“, či nechtějí řešit aspekty spojené se zajištěním vhodných pracovních podmínek, včetně bezpečného pracovního prostředí v souladu s platnou legislativou. Na druhou stranu se objevuje také názor, že home office je právě tím pravým, co může firmám ušetřit nemalé náklady za pronájem kancelářských prostor, a že efektivita a produktivita je u homeworkerů naopak vyšší. Rozdílnost těchto názorů je ve velké míře dána reáliemi daného ekonomického odvětví, ve kterém jednotlivé firmy působí. Je zřejmé, že jiný režim práce bude preferovat firma zajišťující poradenské právní služby a zcela jiná výrobní firma vyrábějící např. strojírenské výrobky. Ač tak či onak, všichni zaměstnavatelé jsou povinni na základě požadavků právních předpisů chránit zdraví svých zaměstnanců, a proto je ryze na vedení těchto firem, jakým způsobem toho dosáhnou, jakou zvolí personální strategii či upraví/přizpůsobí výrobní program.

5. Literatura

- [1] Milles J.N. Telecommunications and Organisational Decentralization, 23 TRANSACTIONS ON COMMUNICATIONS 1142 (1975); EUROFOUND & INT'L LABOUR OFF., supra note 25, at 3, 11.
- [2] Zimmerman K. Do Millennials Prefer Working from Home More Than Baby Boomers and Gen X?, FORBES (Oct. 13, 2016), <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2016/10/13/do-millennials-prefer-working-from-home-more-than-baby-boomers-and-gen-x/#3556a6754207>.
- [3] Percent of Employed People Did Some or All of Their Work at Home in 2015 on the Internet, U.S. BUREAU OF LABOR STAT. (July 8, 2016), <https://www.bls.gov/opub/ted/2016/24-percent-of-employed-people-did-some-or-all-of-their-work-at-home-in-2015.htm>.
- [4] Economic news release, U.S. BUREAU OF LABOR STAT. (last modified Sept. 24, 2019), <https://www.bls.gov/news.release/flex2.t01.htm>.
- [5] Cjoskshi N., Out of the Office: More People Are Working Remotely, Survey Finds, N.Y. TIMES (Feb. 15, 2017), <https://www.nytimes.com/2017/02/15/us/remote-workers-work-from-home.html> (based on Gallup research available at <http://www.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx>).
- [6] State of Remote Work, OWL LABS (Sept. 2019), <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2019>.
- [7] Messenger, supra note 18, at 301.
- [8] Ignatowski G., Sułkowski Ł., Stopczyński B. Risk of Increased Acceptance for Organizational Nepotism and Cronyism during the COVID-19 Pandemic. *Risks*. 2021; 9: 59. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.3390/risks9040059>
- [9] Goker N., Dursun M. A Comparative Analysis between Fuzzy Mapping Techniques for Success Evaluation of Home Office Process in COVID-19 Pandemic. *Proceedings of IAC 2021 in Vienna*. Pp. 136-142. ISBN 978-80-88203-22-3.
- [10] Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2020; 29(4), 429–442. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- [11] Ipsen C., van Veldhoven M., Kirchner K., Hansen J.P. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2021; 18, 1826. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- [12] Flexjobs. Annual survey Finds Workers are More Productive at Home. Dostupné z WWW: <https://www.flexjobs.com/blog/post/2018-annual-survey-finds-workers-more-productive-at-home/> (accessed on 11 June 2020).
- [13] Moretti A., Menna F., Aulicino M., Paoletta M., Liguori S., Iolascon G. Characterization of Home Working Population during COVID-19 Emergency: A Cross-Sectional Analysis.

Analýza problematiky home office

- Int. J. Environ. Res. Public Health. 2020, 17, 6284. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.3390/ijerph17176284>
- [14] Schwarzbauer W., Wolf M. Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie, *EcoAustria - Institute for Economic Research*, 2020, 41. Dostupné z WWW: <http://hdl.handle.net/10419/227421>
- [15] INE (National Statistics Institute). Encuesta De Población Activa. 2018. Dostupné z WWW: www.ine.es (accessed on 10 March 2020).
- [16] Eurostat (Statistical Office of the European Union). Internet Activities in the European Union. *Statistics in Focus*. Dostupné na WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5572828/KS-NP-05-040-EN.PDF/3b83b8f4-1f03-48dd-ad1c-bc1169a3e2ba> (accessed on 10 March 2020).
- [17] Dockery M., Bawa S. Working from Home in the COVID-19 Lockdown. In. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19 #5. 8th May 2020. Dostupné z WWW: <https://bcec.edu.au/publications/working-from-home-in-the-covid-19-lockdown/>
- [18] Digitalizace. DigiSlovník. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. On line. Dostupné z WWW: <https://portaldigi.cz/digislovník/digitalizace/>
- [19] Nagel L. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2020; 40(9/10), 861-875. ISSN 0144-333X. DOI 10.1108/IJSSP-07-2020-0323 861
- [20] Metselaar, E.E. Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO, doctoral thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam. 1997.
- [21] Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2021. Dostupné na WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- [22] Oliveira J., Orrillo J., Gamboa F. The Home Office in Times of COVID-19 Pandemic and its impact in the Labor Supply. *arXiv: General Economics*. 2020: n. pag.
- [23] Savić D. COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *TGJ*. 2020; 16(2).
- [24] Vnoučková, L. Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana De Investigación Socia.*, 2020; 3(1), 18-21. Recuperado a partir de Dostupné z WWW: <http://52.226.65.210/index.php/relais/article/view/2614>
- [25] Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*. 2015; 16(2), 40–68. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- [26] Dutcher E. G., Krista J.S. Does Team Telecommuting Affect Productivity? An Experiment.? MPRA Paper no. 41594, University Library of Munich, 2012.
- [27] Fadinger H., Schymik J. The costs and benefits of home office during the Covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany. *Covid Economics Vetted and Real-Time Papers*. CEPR Press, 2020. pp 107-124.

Analýza problematiky home office

- [28] Arntz M., Yahmed S.B., Berlingieri F. Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Intereconomics* 2020; 6, 381-386. DOI: 10.1007/s10272-020-0938-5
- [29] Dingel J., Neiman B. How Many Jobs Can be Done at Home? mimeo, University of Chicago, 2020.
- [30] Dingel, Nieman. How Many Jobs Can Be Done at Home? NBER Working Paper, 2020, 26948.
- [31] As of april 2020. See Megan Brenan, U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work, GALLUP (April 3, 2020). Dostupné z WWW: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx>.
- [32] Boeri T., Caiumi A., Paccagnella M. Mitigating the work-security trade-off while rebooting the economy, *VoxEU*. (2020, 9 April).
- [33] Belzunegui-Eraso A., Erro-Garcés A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*. 2020; 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- [34] von Gaudecker H.M., Holler R., Janys L., Siflinger B., Zimpelmann Ch. Labour Supply in the Early Stages of the COVID-19 Pandemic: Empirical Evidence on Hours, Home Office, and Expectations. IZA Discussion Paper No. 13158, Dostupné z WWW: <https://ssrn.com/abstract=3579251>
- [35] Krücl J.S. et al. Implementing Home Office Work at a Large Psychiatric University Hospital in Switzerland During the COVID-19 Pandemic: Field Report. *JMIR Ment Health* 2021; 8(9), e28849. doi: 10.2196/28849.
- [36] A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home. Dostupné na WWW: https://www-inc-com.translate.goog/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=cs&_x_tr_hl=cs&_x_tr_pto=nui,sc
- [37] Lajčin D., Porubčanová D. Teamwork during the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, Vol. 5, Special Issue "COVID-19: Emerging Research", 2021, ISSN 2610-9182. DOI: <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-01>
- [38] Ford D., Storey M.A., Zimmermann T., Bird Ch., Jaffe S., Maddila Ch., Butler J.L., Houck B., Nagappan N. A Tale of Two, Software Developers Working from Home During the COVID-19 Pandemic, 2021. Dostupné z WWW: <https://arxiv.org/abs/2008.11147v2>
- [39] Kelly J.A. The New "Covid-19" Home Office Worker: Evolving Computer-Human Interactions and the Perceived Value of Workplace Technology. *Technium Social Sciences Journal*. 2020; 13, 575-581. ISSN: 2668-7798.
- [40] Fluker, D. Harris Poll for Glassdoor: COVID-10 Sentiment. 2020, March 23.
- [41] Toniolo-Barrios M., Pitt L. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*. 2021; 64, 189-197.
- [42] Gerding T. et al. An assessment of ergonomic issues in the home offices of university employees sent home due to the COVID-19 pandemic. *Work*. 2021, 68, 981–992. DOI:10.3233/WOR-205294

Analýza problematiky home office

- [43] Kaushik M., Guleria N. The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, Professor and Head of the department, School of Commerce and Management Lingayas University, Faridabad (Haryana)-121002, India
- [44] Birchmeier B. et al. A Compilation of Short Takes on Working from Home. University of Toronto Press Journal of Scholarly Publishing July 2020 doi: 10.3138/jsp.51.4.05
- [45] Pfeifer, M.R. Human Resources during COVID-19: A Monthly Survey on Mental Health and Working Attitudes of Czech Employees and Managers during the Year 2020. Sustainability. 2021; 13, 10055. <https://doi.org/10.3390/su131810055>
- [46] Xiao Y., Becerik-Gerber B., Lucas G., Roll S.C. Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. JOEM. 2021; 63(3), 181. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002097
- [47] Ayala-Granja J., Vinueza-Cabezas A., Acosta-Vargas P. Ergonomic Risk Factors of Teleworking in Ecuador during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. Int. J. Environ. Res. Public Health. 2021; 18, 5063. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105063>
- [48] Pekiyaş N.O., Pekiyaş, E. Investigation of The Pain and Disability Situation of The Individuals Working "Home-Office" At Home At The Covid-19 Isolation Process. International Journal of Disabilities Sports and Health Sciences. 2020; 3(2), 100-104 . DOI: 10.33438/ijdshs.772675
- [49] Gerding T. An Assessment of Ergonomic Issues in the Home Offices of University Employees Sent Home Due to the COVID-19 Pandemic. 1 Jan. 2021: 981 – 992.
- [50] Burdorf A., Naaktgeboren B., Groot H.C. Occupational risk factors for low back pain among sedentary workers. J. Occup. Med. 1993; 35, 1213–1220.
- [51] Mörl F., Bradl I. Lumbar posture and muscular activity while sitting during office work. J. Electromyogr. Kinesiol. 2013; 23, 362–1368.
- [52] Sidor A., Rzymiski P. Dietary choices and habits during COVID-19 lockdown: experience from Poland. Nutrients. 2020; 12(6), 1657.
- [53] Koletzko B., Holzapfel C., Schneider U., Hauner H. Lifestyle and Body Weight Consequences of the COVID-19 Pandemic in Children: Increasing Disparity. Ann Nutr Metab. 2021; 77(1), 1-3. doi:10.1159/000514186
- [54] Staller N, Randler Ch. Changes in sleep schedule and chronotype due to COVID-19 restrictions and home office. Somnologie; 2021; 25, 131–137. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1007/s11818-020-00277-2>
- [55] Da Costa Lemos A. H., De Oliveria Barbosa A., Monzato P.P. Women in home office during the COVID-19 pandemic and the work-family conflict configurations. RAE. 2020; 60(6), pp. 388-399. ISSN 0034-7590.
- [56] Yildirim T.M., Eslen-Ziya H. The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown. Gender Work Organ. 2021; 28(S1): 691–697. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1111/gwao.12529>

Analýza problematiky home office

- [57] Beno M. Working from the Home Office and Homeschool(-ing): Experiences of Austrian Employees (Parents) in the Time of Covid-19. *Journal of Educational and Social Research*. 2021; 11(4). ISSN 2240-0524.
- [58] Ajjan H., AbuJarour S., Fedorowicz J., Owens D. Working from Home During the COVID-19 Crisis: A Closer Look at Gender Differences. *AISWN International Research Workshop on Women, IS and Grand Challenges 2020*. 4. Dostupné z WWW: <https://aisel.aisnet.org/aiswn2020/4>
- [59] Carlson D. S., Perrewé, P. L. The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*. 1999; 25(4), 513-540. <http://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- [60] Pendry P., Vandagriff J. L. Animal visitation program (AVP) reduces cortisol levels of university students: A randomized controlled trial. *AERA Open*. 2019; 5(2), 2332858419852592. <http://doi.org/10.1177/2332858419852592>
- [61] Delanoetje J. Furry Families in Times of COVID-19: Cats and Dogs at the Home-Office. *The Work-Life Balance Bulletin: A DOP Publication*. 2020, 4(1), 16–20.
- [62] Průzkum pracovního tempa v Česku 2021 [online]. Praha: Welcome to the Jungle Česko & Slovensko, 2021 [cit. 2021-11-04]. Dostupné z WWW: https://mcusercontent.com/c157a18a2234f3adb80853e75/files/4fc80492-6347-43d6-9981-69429002a532/Pru_zkum_pracovni_ho_tempa_v_c_esku___2021.01.pdf
- [63] Rokyta, V. HR v době Covidu: Více home office a digitalizace. Jak COVID ve firmách zásadně proměnil HR. *SPEKTRUM* [online]. Praha: SP ČR, 2021(2), 14-15. ISSN 12137227. Dostupné z WWW: https://www.spcr.cz/files/cz/media/spektrum/SP_2021_2Q.pdf
- [64] Kvapil, K. Dříve žádaná práce z domova je dnes běžnou rutinou. *Novinky.cz* [online]. Praha: BORGIS, 2021, 23. 1. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/drive-zadana-prace-z-domova-je-dnes-beznou-rutinou-40348746>
- [65] Jarošová, B. Nesnesitelná lehkost home office. Práce z domova není jednoduchá. *IDNES.cz/ZPRAVODAJSTVÍ* [online]. MAFRA, 2020, 24.10. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z WWW: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/home-office-vyhody-koronavirus-vyhody-zamestnavatel-pracoviste-vykonnost.A201015_576500_podnikani_sov
- [66] Budoucnost hybridní práce: Plnohodnotnou spolupráci doslova odkudkoli opět posouvají nová řešení v Microsoft Teams a Microsoft Viva. *Microsoft News Center* [online]. Microsoft, 2021, 25.6. [cit. 2021-11-09]. Dostupné z WWW: <https://news.microsoft.com/cs-cz/2021/06/25/budoucnost-hybridni-prace-plnohodnotnou-spolupraci-doslova-odkudkoli-opet-posouvaji-nova-reseni-v-microsoft-teams-a-microfofost-viva/>
- [67] Procházka, M. Firmy se zbavují kanceláří, je to luxus. *Novinky.cz* [online]. Praha: BORGIS, 2020, 11.10. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z WWW: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/firmy-se-zbavuji-kancelari-je-to-luxus-40338879>

Analýza problematiky home office

- [68] Štuková, K. Návrat do normálu se nekoná. Jak bude vypadat práce v kanceláři po covidu. Seznam Zprávy [online]. Seznam.cz, 2021, 30.6. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nezapomente-si-rezervovat-stul-v-kancelari-prace-po-covidu-bude-hybridni-168635>
- [69] Exploring Policy Options on Teleworking: Steering Local Economic and Employment Development in the Time of Remote Work, OECD LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT. 2020; 7-8. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1787/5738b561-en>. Similar argument can be found in ILO TECHNICAL NOTE, supra note 1, at 3.
- [70] Lord P. The Social Perils and Promise of Remote Work, 4 J. BEHAV. ECON. FOR POL'Y. 2002; 63, 63.
- [71] OECD, supra note 7, at 8. See also Work-at-Home After Covid-19, supra note 6.
- [72] Myllyvirta, L. As China Battles One of the Most Serious Virus Epidemics of the Century, the Impacts on the Country's Energy Demand and Emissions are Only Beginning to Be Felt; Carbon Brief Ltd.: London, UK, 2020. Dostupné na WWW: <https://www.carbonbrief.org/analysis-coronavirus-has-temporarily-reduced-chinas-co2-emissions-by-a-quarter> (accessed on 19 February 2020).
- [73] Stincel O.R., Nita A., Oravitan M. The impact of home office setup due to COVID-19 pandemic on IT professionals' physical health: a systematic review. Timișoara Physical Education and Rehabilitation Journal. 2021; 14(26). DOI:10.2478/tperj-2021-0001
- [74] Work-at-Home After Covid-19—Our Forecast, GLOB. WORKPLACE ANALYTICS. Dostupné z WWW: <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>.
- [75] Borkovich D.J, Skovira R.J., WORKING FROM HOME: CYBERSECURITY IN THE AGE OF COVID-19, Issues in Information Systems. 20; 21(4), 234-246. Dostupné z WWW: https://iacis.org/iis/2020/4_iis_2020_234-246.pdf
- [76] Cechl, P. Česko po pandemii: Práce z domova jen někdy. Firmy se do home office nehrnou. Deník.cz [online]. VLTAVA LABE MEDIA, 2021, 31.5. [cit. 2021-11-09]. Dostupné z WWW: https://www.denik.cz/z_domova/cesko-po-pandemii-prace-z-domova-jen-nekdy-firmy-se-do-home-office-nehrnou-20210.html
- [77] Stránský J. a kol. Zákoník práce s podrobným praktickým výkladem pro širokou veřejnost. SONDY, 2021. ISBN 978-80-86846-74-3.
- [78] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [79] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [80] Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.
- [81] Usnesení č. 2/1993Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky
- [82] Usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1142/2018 ze dne 19. 7. 2018.
- [83] Rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 1771/2011 ze dne 16. 8. 2012.
- [84] Rozhodnutí Nejvyššího soud ČR sp. zn. 21 Cdo 2036/2017 ze dne 7. 11. 2018.