

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Barbora Štěpánská

Identifikace funkčních parametrů organizace práce v terciárním sektoru ve
vztahu k současnému společenskému a technologickému vývoji

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2021

Vedoucí práce:

Ing. Monika Kavanová, Ph.D.

Konzultant práce:

doc. PhDr. František Baumgartner, CSc.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
podpis autorky

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní doktorce Monice Kavanové, za cenné rady, trpělivost a její ochotu. Rovněž bych chtěla poděkovat panu docentu Baumgartnerovi za konzultace empirického šetření a užitečné rady. Velké díky také patří mé rodině, kolegům a přátelům, kteří mě celou dobu podporovali a dodávali potřebnou energii. V neposlední řadě děkuji respondentům, kteří byli ochotni zúčastnit se pilotáže dotazníku a podíleli se tak na tvorbě šetření. A nakonec velice děkuji všem 235 respondentům, kteří vyplnili a sdíleli dotazník, bez vás by to nešlo. Děkuji.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá nalezením parametrů organizace práce v terciárním sektoru v České republice, které umožňují inovativní organizaci práce odpovídající společenskému a technologickému vývoji. Cílem práce je identifikovat funkční kombinace parametrů organizace práce, na kterých se shodnou jak zadavatelé práce, tak vykonavatelé práce. Pozornost je zaměřena nejprve na terciární sektor, jeho funkce a postavení v rámci trhu práce. Poté je zachycen společenský a technologický vývoj v oblasti trhu práce v České republice po roce 2000. Následně se pozornost zaměřuje na terciární sektor a vývoj trhu práce v posledních dvaceti letech. Tato kapitola zachycuje postupnou adaptaci trhu práce a jeho proměny v posledních dvou dekadách. Kapitola je rovněž doplněna o proměny trhu práce v souvislosti s pandemií Covid-19. Součástí práce je kvantitativní dotazníkové šetření, jehož cílem je analýza názorů vybraných zadavatelů a vykonavatelů práce na alternativní formy organizace práce. Šetření je cíleno na respondenty, kteří pracují, či pracovali v odvětví terciárního sektoru v uplynulých deseti letech alespoň tři roky na pozici vykonavatele či zadavatele práce. Na základě zjištěných dat v porovnání s již publikovanými odbornými zdroji, zabývajícími se potřebami pracovníků v práci, jsou navrženy modely funkčních parametrů organizace práce, doplněné o diskusi nad možnostmi implementace.

Klíčová slova

flexibilní podoby pracovních vztahů, alternativní režimy práce, potřeby pracovníků, společenský vývoj, technologický vývoj, organizace práce, funkční kombinace parametrů, vykonavatelé práce, zadavatelé práce, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, zapojení zaměstnanců

Abstract

Bachelor thesis deals with a finding of organization of working process in tertiary sector in Czech Republic, which will able an innovative organization of work corresponding to social and technological development. The goal of the thesis is to identify functional combinations of parameters of work organization, on which both, contractor and worker, will agree. At first, focus is put on tertiary sector, its functions and place at the labour market. Then social and technological development in field of labour market in Czech Republic after year 2000 is captured. After that the scope focuses on tertiary sector labour market's development in last twenty years. This chapter maps ongoing flexibility of the labour market and its changes in last two decades. It is also enhanced by labour market's changes due to a pandemic of Covid-19. Thesis also includes a quantitative questionnaire, which goal is to analyze opinions of selected contractors and executors of work on alternative forms of organization of work. Investigation is focused on respondents, which work or worked in tertiary sector in past ten years for at least three years in the position of contractor or executor of work. Based on gathered data and its comparison to already existing professional sources, models of functional parameters of work organization are designed, supplemented with a discussion about implementation options.

Key words

flexible forms of working relationships, alternative work regimes, worker's needs, social development, technological development, organization of work, functional combination of parameters, executor, contractor, work life balance, employee involvement

0	Úvod.....	8
1	Terciární sektor trhu práce	10
2	Společenský a technologický vývoj se zaměřením na oblast terciárního sektoru na trhu práce v ČR po roce 2000	12
	2.1 Společenský vývoj	12
	2.2 Technologický vývoj	13
3	Vývoj trhu práce v terciárním sektoru v ČR po roce 2000	15
	3.1 Současné trendy na trhu práce	15
	3.2 Vliv a důsledky Covid-19.....	18
4	Modely organizace práce v terciárním sektoru v posledních 20 letech	21
	4.1 Standardní modely	21
	4.2 Alternativní modely	22
	4.2.1 Hybridní práce.....	23
	4.2.2 Implementace alternativních forem práce	24
	4.2.3 Pozitiva a negativa alternativních úvazků	25
5	Empirické šetření: analýza názorů zadavatelů a vykonavatelů práce na alternativní formy organizace práce.....	27
	5.1 Metodika empirického šetření	27
	5.1.1 Struktura šetření	28
	5.1.2 Ověření dotazníku	30
	5.2 Výsledky šetření a interpretace dat.....	32
	5.2.1 Asociace ke slovu práce	32
	5.2.2 Rozvržení pracovní doby	33
	5.2.3 Míra spokojenosti s aktuální formou organizace práce.....	34
	5.3 Kolik dnů v týdnu byste nejraději pracoval/a?	35
	5.3.1 Zadávání práce	37
	5.3.2 Denní pracovní doba	38
	5.3.3 Doba nejvyšší koncentrace.....	39
	5.3.4 Místo a způsob výkonu práce.....	40
	5.3.5 Porovnání dat s ohledem na věkovou skupinu respondentů	41
	5.4 Vyhodnocení šetření.....	44
6	Závěr	47
7	Soupis bibliografických citací.....	50
8	Seznam obrázků	52

9	Seznam tabulek	53
10	Seznam použitých zkratek.....	54
11	Přílohy	55
11.1	Formy flexibility.....	55
11.2	Analýza názorů vykonavatelů a zadavatelů práce na alternativní formy organizace práce 56	
11.3	Vyhodnocení šetření	63

0 ÚVOD

Při jednom ze seminářů během výuky zazněl z úst vyučující názor, že generace současných studentů už přeci nebude pracovat osm hodin denně, pět dní v týdnu. Tento výrok mne z počátku zarazil, a tak přišla doplňující otázka, jestli bychom snad chtěli pracovat v současném standardním režimu. Touto myšlenkou jsem se zabývala ještě několik dnů po semináři a uvažovala nad vlastní budoucností. Lidé se často ze strachu z neznámého nepouští do příliš velkých úvah o podobě budoucího světa. To je velice přirozená vlastnost, avšak v tomto případě strach překonává zvědavost a touha po poznání. Jaká mě čeká budoucnost? Budu mít jednu práci, žádnou práci, nebo hned několik? Co se stane novým standardem zaměstnávání? Takže při úvaze, kterou oblast lidské činnosti bych chtěla určitým způsobem pojmenovat a zkoumat ve své bakalářské práci, jsem se rozhodla zaměřit na zaměstnávání, kdy k tomu mě vedla má zvědavost, mé postavení ve společnosti, mé potřeby i vlastní pracovní zkušenosti.

Má pozornost se v čase stále více zaměřovala na trh práce, jeho rozložení a vývoj, kdy mám sama přenesené zkušenosti od rodičů v rámci jejich zaměstnávání v oblasti terciárního sektoru. Dále rovněž osobní zkušenosti s různými druhy zaměstnávání, a to s přihlédnutím ke specifiku mládí a ženského pohledu – uplatnění v rámci rodinného života. Současně zastávám názor, že zaměstnávání dává lidem řád, který je nezbytný pro soužití lidí ve společnosti. Na základě těchto úvah jsem se rozhodla pro téma Identifikace funkčních parametrů organizace práce v terciárním sektoru ve vztahu k současnému společenskému a technologickému vývoji, jelikož tato oblast se přímo dotýká i mého života a zvolila jsme jí s cílem rozšířit si přehled, získat nové vědomosti a zkušenosti, které mohu uplatnit v budoucnosti.

Při zpracování bakalářské práce byla vybrána a prostudována literatura v oblasti zaměstnání, dalším zdrojem byla statistická data Českého statistického úřadu. Data byla vybrána a vyhodnocena, byly zobecněny jednotlivé názory a data. Dalším zdrojem byla data sebraná při vlastní analýze názorů vykonavatelů a zadavatelů práce na alternativní formy organizace práce, formou kvantitativní dotazníkové metody. Tato data byla srovnána vyhodnocena a zobecněna. Do vyhodnocení výsledků práce jsem se snažila vložit i své zkušenosti a znalosti v daném oboru.

Bakalářská práce je dělena do dvou částí. Po úvodu se zaměřuji na teoretické vymezení zaměstnávání v kontextu společenského a technologického vývoje, kdy těžiště této části je zaměřeno na strukturu trhu práce a pracovní síly s vymezením alternativních forem organizace práce, vymezením jejich výhod – nevýhod a možného využití s predikcí budoucího vývoje.

V druhé části se zaměřuji na výzkum ve společnosti na sběr dat v oblasti zaměstnávání, statistické vyhodnocení rovnání dle významnosti. Empirické šetření bylo provedeno metodou kvantitativního dotazníku a šířeno formou online sdílení. Získaná data byla poté vyhodnocena na základě vzájemné komparace s ohledem na již publikované zdroje, zabývající se obdobnou problematikou.

Bakalářské práce si klade za cíl popsat některé teoreticko-praktické otázky vývoje zaměstnávání v naší společnosti s poukazem na terciální sektor. Dalším cílem je vymezit současné alternativní zaměstnávání při platné legislativě. Na základě těchto analýz zaujmout názorový postoj. Tento postoj konfrontovat s analýzou dat získaných při průzkumu.

Hlavní metodou mé práce bylo studium dostupné vědecké literatury, sběr dat a jejich vyhodnocení. Z vědeckého hlediska jsem použila metody jako studium materiálů, sběr dat, analýzu, syntézu a komparaci získaných materiálů a dat.

1 TERCÍÁRNÍ SEKTOR TRHU PRÁCE

První kapitola je věnována rozpracování téma práce, terciárního sektoru a vysvětlení základních pojmů, využívaných v průběhu celé práce. V první řadě je třeba definovat si, co je to práce. Pojem práce totiž vyvolává v různých lidech různé představy a emoce. Avšak obecně řečeno je práce a účast v pracovním kolektivu jedním z nejvýraznějších milníků socializace jedince do společnosti a utváření jeho identity. Zapojení do pracovního režimu napomáhá ke spokojenosti, zdraví a svobodě jedince. Rozvíjí společnost, přispívá k emancipaci lidí a udržuje balanc mezi potřebami společnosti/státu a potřebami jednotlivců (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 5). Jednoduše řečeno má práce výrazný vliv na kvalitu života jedinců. „*Práce je základem cíleného tvoření, zdrojem bohatství, pokroku. S placenou prací je spojena řada práv a povinností. Práce ovlivňuje jedince, jeho rodinu, osobní i sociální identitu, váže člověka k realitě, strukturuje jeho život, působí jako integrující prvek společnosti. Práce je stále chápána jako hodnota, potřeba i povinnost.*“ (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 39)

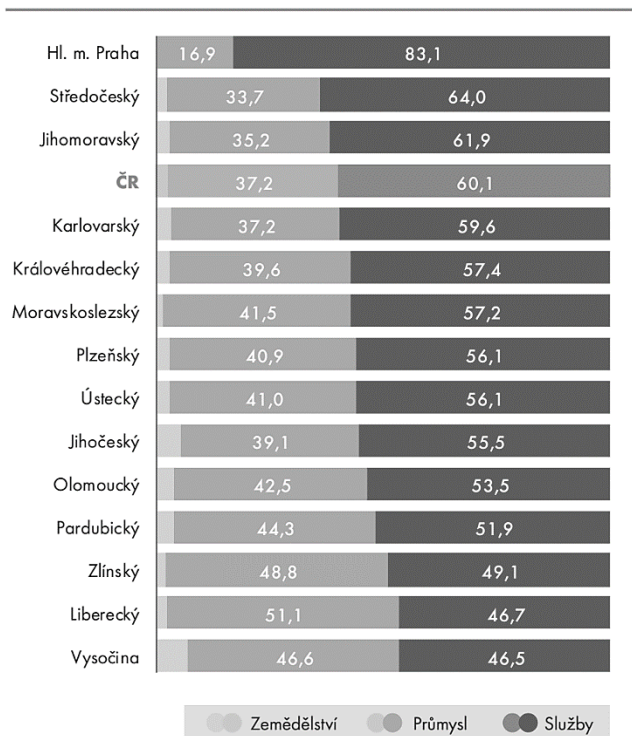
Místem, kde se střetávají pracovníci se zaměstnavateli, se říká trh práce. Na tomto trhu se protíná nabídka a poptávka z obou stran. Na jedné straně stojí tzv. zadavatelé práce čili zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci a na straně druhé vykonavatelé práce – zaměstnanci/pracovníci, kteří zadanou práci vykonávají. Pokud jsou tak podmínky trhu práce splněny, dojde k optimální shodě a vytvoření zaměstnaneckého poměru (Tvrď 2008, s. 19). Pro specifitější obraz o trhu práce a porozumění obou zúčastněným stranám je třeba definovat, z jakého pohledu bude na trhu práce v průběhu celé práce nahlíženo. Dle národního hospodářství můžeme ekonomickou aktivitu rozdělit na jednotlivé segmenty. V tomto případě ekonomické sektory. Pro účely této bakalářské práce bude věnována pozornost pouze na pracovní sílu v tzv. terciárním sektoru. Sektor služeb, jak je mnohdy také terciární sektor označován, zahrnuje veškeré odvětví služeb lidské činnosti. Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) rozlišujeme 15 tříd terciárního sektoru:

- „Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytovací a stravovací služby
- Informační a komunikační služby
- Finanční a pojišťovací služby
- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Profesní, vědecké a technické činnosti

- Administrativní a podpůrné služby
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální služby
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Ostatní služby
- Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů“ (ČSÚ, 2008, s. 31)

Jak je již z výčtu tříd zřejmé, terciární sektor postihuje největší nejrůznorodější část trhu ze všech sektorů. Dle statistiky z roku 2019 byl podíl zaměstnaných v sektoru služeb přes 60 %. V porovnání s ostatními sektory tak zaujímá významnou roli, jak v oblasti národního hospodářství, tak na trhu práce. A právě z tohoto důvodu byl terciární sektor, a především pracovníci jeho odvětví vybráni jako cílová skupina pro tuto práci a související šetření. Jejich silné postavení na trhu práce a dostupnost respondentů se stala rozhodujícím kritériem výběru.

Podíl zaměstnaných v jednotlivých sektorech národního hospodářství, kraje ČR, 2019, v %



Zdroj: ČSÚ – VŠPS

Obrázek 1 Podíl zaměstnaných v jednotlivých sektorech národního hospodářství ČR, 2019.

Zdroj: ČSÚ – VŠPS 2020, s.

2 SPOLEČENSKÝ A TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST TERCIÁRNÍHO SEKTORU NA TRHU PRÁCE V ČR PO ROCE 2000

V této kapitole bude věnována pozornost vývoji terciárního sektoru na trhu práce v posledních dvaceti letech. Proměny trhu práce v souvislosti s vývojem budou děleny do dvou kategorií. V první řadě budou popsány proměny společnosti a vnímání práce z pohledu pracovníků. V druhé části pak bude popsán technologický vývoj se zaměřením na technologie sloužící k výkonu práce v oblasti služeb a běžného života pracovníků.

2.1 SPOLEČENSKÝ VÝVOJ

Pro přesnější obraz o vývoji společnosti je třeba nejprve zmínit zásadní události z průběhu minulých století, které výrazně ovlivnily současný stav společnosti. Jedním z velmi významných momentů v historii byla průmyslová revoluce v 18. století. Do této doby se naprostá většina práce odehrávala v domácnostech a nebyla nijak výrazně prostorově či časově oddělena od volného času (Dudová, 2008, s. 38). To vše se změnilo s příchodem průmyslové revoluce. Významnou změnou bylo zavedení hromadné výroby, což způsobilo přesun pracovníků z domácností do továren a jiných externích pracovišť. Později se k hromadné výrobě přidala zvyšující se automatizace výroby a nástup služeb. Tento stav, a především forma práce, se stala standardem pro několik dalších generací. Až s nástupem informačních technologií se společnost začala opět pomalu vracet k běžné organizaci práce našich předků. Klást důraz na oddělování pracovního a soukromého života, dbát na odpočinek a přizpůsobit práci svým vlastním potřebám. A to vše v prostoru člověku nejpřirozenějším, ve svém domově. Nicméně takový návrat k tradiční organizaci práce našich předků je dlouhodobým procesem a společnost se k němu zatím jen malými krůčky přibližuje (Martoch, 2014, s. 12).

Význam práce a zařazení člověka na trhu práce je pro společnost zásadním ukazatelem sociálního statusu a do velké míry ovlivňuje sebepojetí a identitu jedince. Pro některé jedince může být práce místem seberealizace nebo dokonce životní náplní. V této souvislosti se můžeme také setkat s tvrzením, kdy je práce přes čas vnímána jako ekvivalent dobře odvedeného úsilí a může vyústit až v standard či projev loajality (Formánková, Křížová, 2009, s. 16). Z toho důvodu mohou být s postupným přesunem práce zpět do domácností spojena i jistá rizika, a to především odloučení od kolektivu spolupracovníků či vymizení prostorové hranice mezi prací a domovem. Naopak na důležitosti nabývá trávení volného času, společenské aktivity či angažovanost ve veřejném dění (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 14).

Jednou z výrazných proměn společnosti můžeme vnímat prodlužování střední délky života a trend stárnutí společnosti. Tento postupný vývoj má vliv zejména na pracovní trh, kdy v souvislosti se zvyšováním kvality a dostupností odborných lékařských služeb zaujímají a do budoucna také budou zaujímat stále více významný podíl senioři. Zvyšováním kvality života a přetrváním dobré kondice stále méně seniorů odchází do důchodu, a naopak zůstává v zaměstnání i po dosažení důchodového věku a splnění podmínek potřebných pro penzi (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 12). Tento jev byl nejvíce patrný v roce 2010, kdy počet nově přiznaných důchodů hluboce klesl a nyní stále kolísá pod hranicí z předchozích let (Bakalová, Boháček, München, 2015, s. 17). S tímto trendem je třeba se vypořádat a přizpůsobit nejen pracovní prostředí potřebám zesilující „silver generaci“. Zde poukazují Formánková a Křížová (2009, s. 18) na fakt, kdy právě alternativní pracovní režimy mohou umožnit zapojit se na pracovním trhu i těm jedincům, kteří z něj byli vyřazeni ať už z důvodu stárání, péče o děti nebo nedostatečnou kvalifikací.

2.2 TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ

Dle plánů Evropské komise bylo cílem „Digitálního programu pro Evropu“ zajistit do roku 2013 širokopásmové připojení k rychlejšímu internetu (nad 30 Mb/s). A do roku 2020 dokonce pro nejméně polovinu domácností připojení rychlejší než 100 Mb/s. Tato iniciativa měla podpořit používání internetu evropskými občany, a především podpořit počítačovou gramotnost obyvatel (Evropská komise, 2011, s. 14). Nicméně z aktuálnějších zdrojů vydaných po roce 2015 je patrné, že technologie a internet navždy změnil nejen obchodní prostředí ale i způsob našeho života, myšlení a práce. Vey ve své publikaci dokonce označuje rychlost transformace a dopad systémů jako příchod čtvrté průmyslové revoluce. Dochází k významnému zrychlení procesů. Podniky musí pohotově reagovat na změny, adaptovat se a plánovat s rozvahou (Vey et. al., 2017, s. 23).

Pochopit míru vývoje nových technologií v posledních několika letech nám může usnadnit výčet těch nejprůlomovějších. Dnes již není nic zvláštního vlastnit elektro automobil, komunikovat s chatboty, využívat 3D tisk, nebo různé sofistikované aplikace. To, co se dříve mohlo zdát jako pouhé sci-fi, se nyní stává realitou. Lidé se již rodí obklopeni technologiemi, sdílí svůj život a vzpomínky ukládají na Cloud. Mnozí si bez pomoci technologií nedokážou představit ani běžný den, s mobilním telefonem připojeným k síti totiž mohou pracovat odkudkoliv, aniž by přicházeli o podstatné informace a současně přizpůsobit práci svým potřebám. Tento trend s sebou zajisté přináší i svou stinnou stranu, a to je právě zmiňované

přetrvávající připojení k síti. Možnost pracovat odkudkoliv a být neustále k zastížení způsobuje postupné vymizení hranice mezi pracovní dobou a soukromým životem. Nedostatek odpočinku má pak negativní vliv na psychické i fyzické zdraví jedince. Z tohoto důvodu je nezbytné současně s rozvojem technologií aktualizovat také předpisy o bezpečnosti práce a ochraně zdraví zaměstnanců (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 12).

Řadu inovací řídí umělá inteligence, což také způsobuje revoluci ve vedení firem. Proces realizace změn či inovací může trvat sotva pár dnů. S růstem technologií se objevují také nové příležitosti, například vlivem dnes již dostupných vyspělých technologií je možné provozovat podnikání bez velkých nákladů na počáteční vklad. V tomto ohledu můžeme sledovat rozvoj služeb digitálních platforem, jako je například Airbnb nebo služba Uber. Obě jsou to úspěšné a rozšířené společnosti s minimem zaměstnanců a majetku (Vey et. al., 2017, s. 23).

Průmysl 4.0 je označení trendu změn výrobního procesu budoucnosti se ve střední Evropě. Kdy chytré stroje z velké části nahradí lidskou práci, budou schopny zajistit přesnou a bezchybnou výrobu, zanalyzovat data, automaticky nahlásit problém, a to vše prakticky bez ustání. Továrny Průmyslu 4.0 budou schopny samořízení na základě kyberneticko-fyzikálním systému a kognitivní výpočetní techniky (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 9). Vlivem nových technologií, rozvojem digitalizace a IT se očekává přechod stávajících společností na společnosti znalostní. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky v úzké spolupráci s hospodářskými a sociálními partnery definovalo počátkem roku 2017 prostřednictvím akčního plánu Práce 4.0 priority, které chce řešit. Zaměřuje se především na nové formy zaměstnávání a jejich dopady a nutnou legislativu. Nové modely organizace práce současně s informatizací mají dopad na trh práce, vzdělávací systém či na sociální politiku (Kyzlinková, Pojer, Veverková, 2019, s. 9). Agilní přístup k inovacím a kybernetizaci se střetává s nedostatkem příslušných kompetencí. Digitální kompetence a schopnost zorientovat se jsou a nadále budou narůstat na důležitosti ne-li nutnosti pro úspěch na trhu práce v moderní době. Žádná z transformací nemůže uspět bez potřebných znalostí, dovedností a postojů. Klade se zde proto důraz na celoživotní učení, podporu a vzdělávání zaměstnanců (Vey et. al., 2017, s. 26).

3 VÝVOJ TRHU PRÁCE V TERCIÁRNÍM SEKTORU V ČR PO ROCE 2000

Při pohledu na vývoj trhu práce je potřeba, rovněž jako u předchozí kapitoly, začít událostmi, které významně ovlivnily budoucí vývoj trhu práce na několik desetiletí. Opět se vracíme, k již zmiňované průmyslové revoluci, která způsobila zásadní změnu v lidské práci. Došlo k proměně agrární společnosti na společnost průmyslovou. Tato změna byla mimořádně tvrdá pro miliony lidí. Docházelo k významnému nárůstu předčasně umírajících, strádajících a lidí v nouzi. Důsledkem však bylo prostředí pro vznik sociálního státu v té podobě, jaké ho známe nyní.

V současnosti však můžeme pozorovat jisté podobnosti v podobě zvrátů. Práci lidí začínají nahrazovat sofistikované stroje, mnohdy doplněné o umělou inteligenci. To se stalo klíčovou revoluční změnou v pojetí práce a přístupu lidí k práci. Činnosti zahrnující zodpovědnost a vysokou přesnost jsou přenechány robotům. Některé oblasti lidské činnosti se staly značně ohrožené a hovoří se o otázce času, kdy stroje nahradí lidi zcela (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 5). Klesající význam průmyslových činností a deindustrializace ekonomiky způsobuje na straně druhé posilování terciárního sektoru čili růst odvětví služeb. Již od 80. let má terciární sektor významný podíl na hrubém domácím produktu a zaměstnanosti. Někdy se hovoří až o expanzi služeb. Tento trend se zejména projevuje v rostoucím podílu využívání outsourcingu, kdy podniky upřednostňují využívání externích služeb, popř. specialistů oproti vlastní režii (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 51).

3.1 SOUČASNÉ TRENDY NA TRHU PRÁCE

V návaznosti na trend digitalizace, rozvoje flexibilních externích služeb a jiným globálním vlivům usilují evropské sociální politiky o uzpůsobení pracovního trhu. Kladou důraz na flexibilitu a konkurenceschopnost zaměstnavatelů (Formánková, Křížová, 2009, s. 14). „*Dle Programu pro nové dovednosti a pracovní místa zveřejněným Evropskou komisí v dokumentu Evropa 2020 je třeba přizpůsobit legislativní rámec měnícím se formám práce a novým zdravotním a bezpečnostním rizikům na pracovišti.*“ (Evropská komise, 2011, s. 19) Z dokumentu vychází, že členské státy budou muset pro dosažení flexikurity provádět vnitrostátní programy. To znamená programy, které by přispívaly k rovnováze mezi pružným pracovním trhem a sociálním zabezpečením. Dále také musí podporovat a usnadňovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a usilovat o snížení segmentace trhu (tamtéž, s. 19).

Některé vyspělé evropské státy vyvinuly již počátkem roku 2000 pravidla pro usnadnění práce na dálku a mobilní práce na bázi ICT. Rámcová smlouva o práci na dálku podepsaná sociální organizací v roce 2002 pak měla sloužit jako nový předpis či dohoda na národní úrovni (Vargas Llave, Weber, 2020, s. 1). Avšak dle průzkumů týkajících se pracovní doby v zemích V4, pracující stráví v práci více než 40 hodin týdně. Což je ve srovnání s jinými evropskými státy nadprůměr. V rámci výzkumu byla rovněž potvrzena souvislost zdravotních problémů a nevyváženým pracovním a soukromým životem s pracovní dobou nad 48 hodin týdně. Jako pozitivní se dají brát srovnávací výzkumy, které potvrdily postupné mírné snižování týdenní pracovní doby v zemích V4 (Fedakova, 2017, s. 71).

Trend flexibilizace trhu práce dokazují data z průzkumu European Working Conditions Survey (EWCS) o organizaci pracovní doby. Dle zjištěných dat byl zaznamenán nárůst počtu využívaných částečných úvazků z 16 % v roce 2003 na 19 % v roce 2015 a u pracovníků s flexibilní pracovní dobou z 24 % v roce 2010 na 28 % v roce 2015. Jedním z důvodů zvyšování flexibilních forem organizace práce je zajisté vstup žen na trh práce. Ženy obecně častěji preferují zkrácené úvazky v souvislosti s péčí o rodinu. Dalším důvodem je i poptávka samotných firem a zadavatelů práce. S nástupem digitálních technologií rostoucí znalostní ekonomikou a ekonomikou služeb výrazně stoupá možnost pracovat vzdáleně kdekoliv a kdykoliv (Vargas Llave, Weber, 2020, s. 3).

Proměna organizace práce s sebou nese také odklon od hodnocení na základě odpracovaných hodin a nahrazením hodnocením dodaných výstupů. Pracovní život tak nabývá na rozmanitosti a předchází obávané rutině (Vargas Llave, Weber, 2020, s. 1). Dochází ke značné časové a prostorové flexibilizaci práce, což má za důsledek stírání rozdílů mezi zaměstnanými a podnikateli. Rovněž se díky možnostem internetu zkracují geografické vzdálenosti, lidé se do jisté míry anonymizují a zanikají pevné žebříčky firemní hierarchie. Není jednoduché poznat, kdo je odborník a kdo amatér, kdo zaměstnanec a kdo externí spolupracovník. Mizí klasické pracovní poměry, pracovní doba se přizpůsobuje pracovníkům a práce se vykonává tzv. na zavolanou. Tento trend flexibilizace zatím není v České republice natolik rozšířen, ale v průběhu pár let můžeme očekávat jeho značné rozšíření ve všech odvětvích služeb. V neposlední řadě nesmíme opomenout i další faktory ovlivňující trh práce jako jsou globalizace, demografické nebo klimatické změny (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 6). Příhodné je zmínit například celosvětovou pandemii Covid 19, jejímiž dopady na trh práce se věnuji v nadcházející kapitole.

Nejdůležitějším pokrokem posledních let bylo zaměstnávání pracovníku na částečné, anebo jakkoliv flexibilní či alternativní formy úvazků. Firmy se ocitají pod tlakem konkurence, usilují o snížení nákladů, a to nejen náklady na pracovníky, ale také pracovní místa a jejich vybavení a správa. Upřednostňují zaměstnávání ve formě krátkodobých spoluprací, hledají pracovníka pro konkrétní úkon, který přispěje na cestě k cílům společnosti. Jednoduše si nakoupí talenty k potřebnému úkolu a poté vzájemnou spolupráci rozvážou. Lidé se tak musí naučit o svou budoucnost či kariéru postarat sami. Někomu se to může zdát jako příliš kruté zacházení, ale již dnes na tomto principu fungují mnohé podniky.

Další proměnou ovlivňující trh práce je míra nezaměstnanosti. Dle Armstronga mají současní zaměstnanci daleko menší jistotu stálého zaměstnání a tradice celoživotního zaměstnání už prakticky neexistuje. Dochází k odosobnění a přeměně vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ubývá loajality a vzájemné oddanosti. Zaměstnavatelé se soustředí na dosahování cílů organizace a zaměstnanci zase na budování své kariéry. Zaměstnanci mají tendence raději změnit zaměstnání s cílem kariérního růstu než čekat na povýšení u stávajícího zaměstnavatele. Jsou tak soustředěni na vlastní kariéru, že se snaží pro zvýšení vlastní atraktivity na trhu práce získat vždy co nejvíce znalostí, zkušeností, finančních prostředků ale také kontaktů v aktuálním zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 189).

Na českém trhu práce mají zaměstnanci stále relativně silnou vyjednávací pozici. A proto je snaha na straně zaměstnavatelů přizpůsobit práci co nejvíce požadavkům pracovníků. Nejfrekventovanější požadavky ze stran zaměstnanců jsou pak přizpůsobení místa a času výkonu práce, flexibilizace je tak oboustranně nevyhnutelná (Kyzlinková, Pojer, Veverková, 2019, s. 10). Mnohdy se můžeme setkávat s tvrzením, že nestandardní formy organizace práce jsou nepřirozené či nenormální. Od toho mají také svůj název „nestandardní“. Přesto však při pohledu do historie je spíše nestandardní forma práce ta, kterou dnes všichni známe a považujeme za běžnou či normální (Dudová, 2008, s. 20).

„V roce 1986 OECD označilo flexibilitu jako jeden ze základních předpokladů ekonomického rozvoje.“ (Dudová, 2008, s. 17)

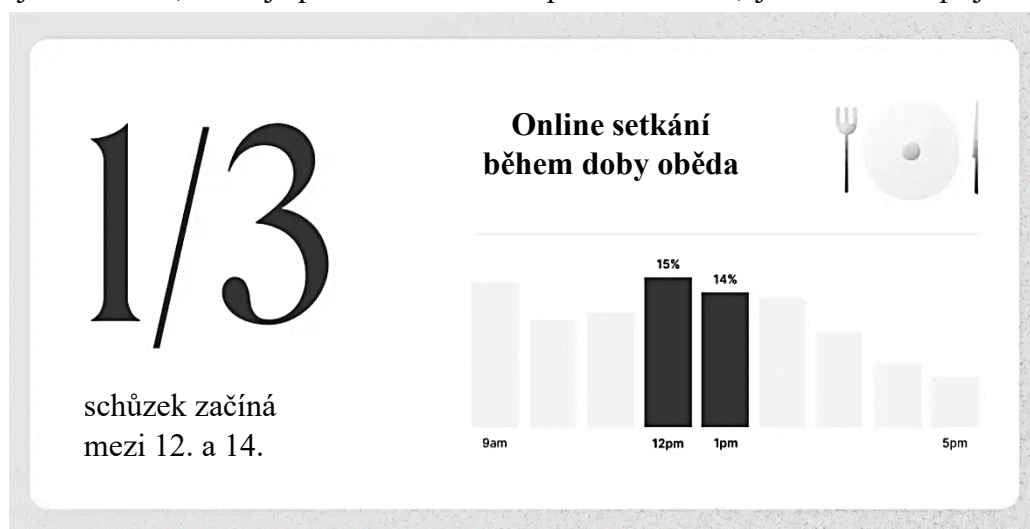
Obecně platí, že se částečné úvazky vyskytují převážně v odvětví s vyšší kvalifikací, bez závislosti na speciálním vybavení na pracovišti. V terciárním sektoru jsou to především odvětví sociálních služeb, obchod a zprostředkování, doprava, peněžnictví, pojišťovnictví, cestovní ruch a administrativa. Pokud se ovšem zabýváme flexibilitou zaměstnávání, je nasnadě rozlišovat tzv. flexibilitu pozitivní a negativní. Pozitivní pracovní flexibilitou vnímáme výhodu

či žádoucí nabídku od zaměstnavatele. Naproti tomu negativní pracovní flexibilita je nežádoucí či vynucená flexibilita ze strany zaměstnavatele směrem k zaměstnancům (Dudová, 2008, s. 22). Z pohledu zaměstnavatelů není tato změna příliš jednoduchá. V rámci společnosti je třeba přetransformovat pevný systém s jasnou hierarchií na pružnější, decentralizovanější systém s otevřenými procesy. Jít naproti novým technologiím a inovacím a podporovat tímto směrem i své zaměstnance (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 84). Oproti zaměstnavatelům mohou shledávat ve flexibilizaci trhu práce a zvyšující se nabídce částečných úvazků výhody zejména lidé se zdravotními problémy či jinak znevýhodnění, kteří byli z pracovního procesu doposud vyřazováni (Formánková, Křížová, 2009, s. 18).

3.2 VLIV A DŮSLEDKY COVID-19

Počátkem roku 2020 zasáhla Českou republiku a zbytek světa koronavirová pandemie. Vláda na toto významné rozšíření neznámého viru reagovala vyhlášením nouzového stavu, uzavřením obchodů, služeb a doporučením, pokud možno nevycházet z domovů. Touto iniciativou však došlo k náhlému a masivnímu přesunu do online prostředí, a to nejen pro pracovníky, ale také pro žáky a studenty ve školách. „Různé zdroje ukazují, že nejméně 30 % pracovních míst v Evropě lze provádět na dálku, prostřednictvím tzv. teleworkingu. Odhaduje se, že až 37 % zaměstnanců začalo pracovat na dálku kvůli pandemii COVID-19.“ (Vargas Llave, Weber, 2020, s. 33)

Rostoucí využívání moderních technologií v pracovním životě mělo za následek vznik tzv. „vždy zapnuté“ kultury. Kdy lidé přestávají vypínat telefon při cestě z práce, nechávat počítač s diářem v kanceláři a odcházet domů s pocitem dokončené práce. Je tomu přesně naopak, lidé pracují z domova, nemají pevně stanovenou pracovní dobu, jsou stále na příjmu a počítač

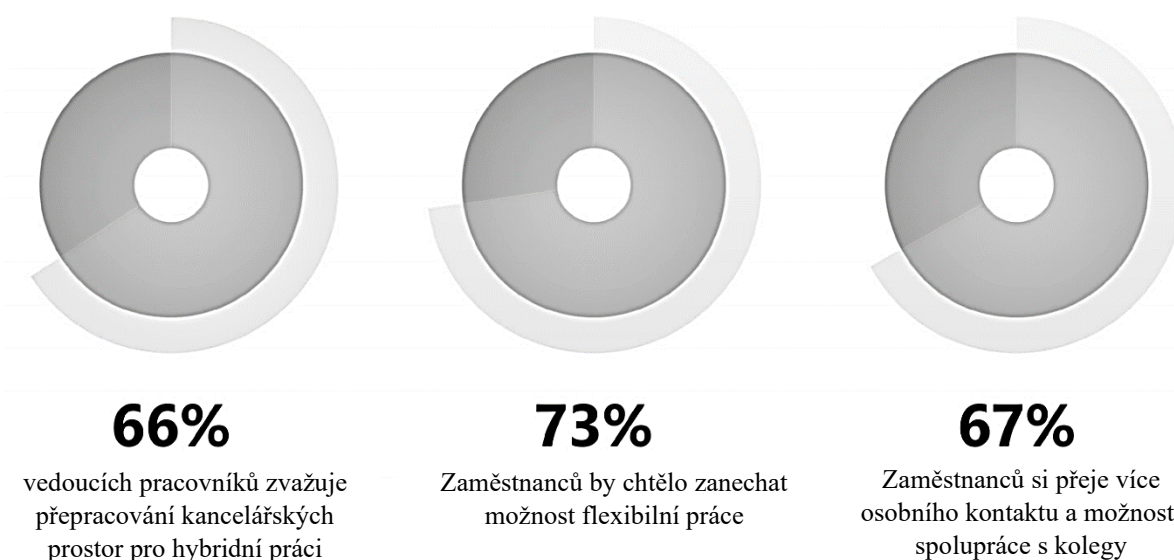


Obrázek 2 Online setkání v době oběda

nechávají zapnutý celý den, aby si k němu mohli kdykoliv sednout. Průzkum Eurofoundu potvrzuje, že lidé pracující z domova mnohokrát častěji věnují svůj volný čas práci než svým zálibám či potřebám (tamtéž, s. 5).

Názornou ukázkou může být průzkum společnosti Whereby, kde zjistili, že jedna třetina online setkání se odehrává v době oběda. Celkem tak 29 % videokonferencí, připadá na časové rozmezí od 12 do 14 hodin.

Je jisté, že proces transformace organizace práce je dlouhodobá záležitost a ve spojení s distanční výukou a strachem z nákazy může být pro některé pracovníky velice náročná. Trendy však ukazují značný mentální posun od myšlení 20. století. Již nejsme vázáni k tradičním pojmům času a prostoru, nýbrž k stanoveným cílům. Po více než roce od příchodu globální pandemie se narušení tradiční organizace práce stalo součástí normálu. Pracovníci si zvykli a teď je řada na vedoucích a zaměstnavatelích, aby upravili styl řízení a přeformulovali kulturu ve snaze adaptovat se na nové trendy a podmínky. Tento okamžik vyžaduje jasnou vizi a plán, který zahrnuje do centra pozornosti lidi, politiku a technologie. Je třeba získat odpovědi na kritické otázky a případné změny komunikovat napříč všemi liniemi společnosti, být nablízku svým zaměstnancům a být připraven nabídnout jim potřebné vzdělávání či poradenství (Microsoft, 2021, s. 25).



Obrázek 3 Hybridní práce je nevyhnutelná

Zdroj: Microsoft, 2021, s. 5

Dle reportu společnosti Microsoft chtějí zaměstnanci to nejlepší z obou světů, a to, jak pokračovat ve flexibilním režimu vzdálené práce, tak trávit čas se svými týmy. Dle obrázku by až 73 % zaměstnanců rádo zanechalo možnost flexibilní práce i na dálce. Současně si však 67 % přeje více osobního kontaktu a možností spolupráce s kolegy. Pracovníci se však shodují v tom, že je potřeba zcela změnit a upravit fyzické prostory, aby lépe vyhovovali hybridním pracovním prostředím. Jak je již z obrázku čitelné, 66 % vedoucích pracovníků zvažuje takovéto přepracování kancelářských prostor pro hybridní práci. Dnes už je ale zcela jasné, že flexibilita a hybridní práce budou definovat postpandemické pracoviště (tamtéž, s. 4). Rok 2020 zásadně změnil práci a ovlivnil všechny lidi a organizace po celém světě. Nyní s příchodem očkování a vidinou konce pandemie se svět vrací pomalu do normálu, někteří pracovníci se vrací na pracoviště, avšak někteří pokračují v práci z domova. Nastavený režim a související flexibilita práce již zůstává běžnou součástí nejedné firmy. Práce na dálku umožnila pracovníkům více se věnovat rodině, poskytla jim možnost rozhodnout se, zda a kdy dojíždět do práce a vytvořila nové pracovní příležitosti. Přesto však před námi stojí nová hrozba, se kterou je třeba se vypořádat, a tou je digitální vyčerpání (tamtéž, s. 2).

4 MODELÝ ORGANIZACE PRÁCE V TERCIÁRNÍM SEKTORU V POSLEDNÍCH 20 LETECH

V horizontu dvaceti let prošel trh práce a modely organizace práce hned několika proměnami. Svůj vliv na aktuální situaci měla do jisté míry úroveň nezaměstnanosti. Ta v roce 2019 dosáhla historicky nejnižší úrovně za posledních 30 let. Současně s trendem nízké nezaměstnanosti naopak stoupal počet volných pracovních míst, která kriticky převyšovala nabídku. Z tohoto důvodu můžeme pozorovat změny v podobě zaměstnávání cizinců pro pokrytí potřebné pracovní síly. Další zásadní proměnou trhu práce je zajisté navyšování průměrné mzdy a tlak zaměstnanců na zaměstnavatele. V reakci na tento stav docházelo k silné fluktuaci pracovníků a jejich přesunům mezi sektory (ČSÚ, 2020, s. 3). Zhruba v polovině obou dekad, okolo roku 2010 se hovořilo o českém trhu jako o poměrně tradičním a neměnným s vazbami na zažité standardní schéma pracovního života. Avšak fenomén flexibilního zaměstnávání se již pomalu dostával do povědomí a nevtíravě se rozmáhal především ve velkých městech (Dudová, 2008, s. 53). Tento stav však navěky změnila koronavirová pandemie a doposud nenápadné rozšiřování alternativních úvazků a práce z domova se stalo upřednostňované, ba dokonce vládně podporované a doporučené.

4.1 STANDARDNÍ MODELÝ

V České republice je nejvyužívanějším typem úvazku pracovní smlouva na dobu neurčitou. Dle zákoníku práce je tento typ úvazku definován jako závislá činnost, kdy se jedná o pracovněprávní vztah podřízeného zaměstnance a nadřízeného, zaměstnavatele. Tento vztah pak funguje na základě pracovní smlouvy, která musí obsahovat určité náležitosti a musí ji podepsat obě zmíněné strany. Zaměstnanec se tak zavazuje k výkonu závislé práce v rozsahu stanoveným zaměstnavatelem. Vykonaná práce pak musí být ohodnocena příslušnou finanční odměnou. Práce je vykonávána ve smluvené pracovní době, na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě (Kyzlinková, Pojer, Veverková, 2019, s. 14). Při tomto pracovním poměru je zaměstnavatel povinen dodržovat právní předpisy, řídit se vnitřními předpisy a dbát na ustanovení v pracovní smlouvě. Na zaměstnavateli je rovněž zodpovědnost za pracovní podmínky pro plnění zadaných úkolů (§ 38 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce). Zaměstnavatel ovšem může určit vedoucí zaměstnance, kteří jsou tak jeho zástupci v úkonech jako je organizace, kontrola a zadávání pracovních úkolů (§ 11 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce). Jedná se o všem dobře známý pracovní úvazek, a proto

není potřeba ho dlouze popisovat. Vzhledem k tématu práce je tak většina pozornosti věnována především těm alternativním a méně známým formám zaměstnávání a organizace práce.

4.2 ALTERNATIVNÍ MODELY

„Alternativní, nestandardní, flexibilní formy práce rozumíme všechny formy práce s výjimkou standardní práce na plný úvazek se smlouvou na dobu neurčitou a standardní pracovní dobou.“ (Dudová, 2008, s. 20) To znamená, že do této skupiny forem práce můžeme zahrnout i práci na živnostenský list, outsourcing nebo práci na částečný úvazek (tamtéž, s. 20).

Částečné úvazky se na trhu práce začaly vyskytovat až relativně nedávno, po reakci na potřeby lidí. Zejména pak potřeby žen, jejich prosazení na trhu práce, a rodičů s potřebou sladit pracovní život s péčí o rodinu. V západoevropských zemích můžeme rozšíření částečných úvazků přikládat nárůstu terciárního sektoru v 80. letech (Potružálková, 2011, s. 72). Flexibilní zaměstnávání se přizpůsobuje životnímu stylu, potřebám a zájmům jedince. Tento trend jde přímo proti trendu standardního zaměstnávání, kdy se život pracovníka orientuje podle pracovní doby a s tím spojených povinností (Dudová, 2008, s. 53).

Při využívání pružné pracovní doby, nebo jiného typu flexibilního zaměstnání si pracovník sám určuje pravidla pracovní doby a přestávek. Pokud se jedná o pracovníka v zaměstnaneckém vztahu, je třeba vyrovnávat pracovní dobu, a to po domluvě s nadřízeným orgánem buď na týdenní bázi či měsíční (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 89). O trochu svobodnější formou práce je tzv. teleworking, jehož základní charakteristikou je svoboda času a místa výkonu práce. Jak je již z názvu patrné, pracovníci s tímto typem organizace práce využívají ke své práci primárně moderní informační technologie a telekomunikace. V průběhu několika posledních let nabyl tento druh práce na četnosti i oblíbenosti. Vlivem koronavirové pandemie už není teleworking jen výsadou tzv. digitálních nomádů ale běžnou součástí zaměstnávání v malých i velkých podnicích (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 91). Jako důkaz fungování teleworkingu mohou posloužit například nadnárodní organizace. Mezinárodní týmy spolupracují s pomocí chytrých sdílených aplikací, cloudu a komunikují přes videochat prakticky z jakéhokoliv konce světa (Martoch, 2014, s. 10).

Flexibilita může mít hned několik podob, jak píše Kocianová, rozlišujeme flexibilitu chronometrickou a chronologickou čili délky pracovní doby a její umístění. Při pohledu na pracovní dobu můžeme rozlišovat mezi zkrácenou pracovní dobou anebo smlouvou na roční počet odpracovaných hodin. Z hlediska pracovní doby, pak rozlišujeme pružnou pracovní dobou s jinými pracovními režimy jako je výše zmiňovaná distanční práce nebo sdílení

pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 179). Flexibilitou se ve své knize zabývá také Dudová, která ji dělí z hlediska firmy ještě detailněji. Celkem rozlišuje tři druhy flexibility. Funkční neboli interní flexibilitou disponují společnosti, které dokáží rychle reagovat na změny a požadavky trhu. Týká se ale také pracovníků a jejich schopnost procházet rekvalifikací a školeními uvnitř firmy, čímž mění svou práci a adaptují se na jinou. Tento druh flexibility je zejména vyžadován od privilegovaných, klíčových pracovníků. Dalším druhem flexibility je tzv. numerická nebo externí. Jedná se o velice moderní trend, kdy je firma schopna flexibilně přizpůsobit počet zaměstnanců na základě aktuální potřeby. Využívá k tomu agenturní zaměstnávání, outsourcing či dočasné kontrakty. Jako poslední zmiňuje Dudová finanční flexibilitu, nebo také flexibilitu mezd, která do jisté míry souvisí s flexibilitou funkční. Jde totiž o přizpůsobení mezd podle dodaného výkonu, schopností a aktuální situaci na trhu (Dudová 2008, s. 17). Pro úplnost dělení flexibility doplním již zmiňovanou pozitivní a negativní flexibilitu. Toto dělení z pohledu pracovníka rozlišuje, kdy je flexibilita přijímána pozitivně jako možnost vyvážení pracovního a osobního života a naopak negativně, kdy je pracovník do flexibility nucen na základě požadavků zaměstnavatele a bez ohledu na vlastní potřeby (tamtéž, s. 16).

Problematikou flexibility se zabývala Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, která uvádí rozlišení různých forem flexibility. Toto rozlišení dalších forem flexibility je k nahlédnutí v příloze č. 1 (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 86).

4.2.1 HYBRIDNÍ PRÁCE

Hybridní práci se rozumí organizace práce, kdy pracovník může pracovat na dálku z domova, nebo odkudkoliv, kde se právě nachází. Avšak současně může kdykoliv přijít na místo pracoviště. Může si tak organizovat svou práci naprosto svobodně a flexibilně. Tato forma organizace práce je rovněž prospěšná pro zadavatele práce. Pracovník totiž neztrácí kontakt se společností, její kulturou a se svými kolegy. Hybridní organizace práce a možnost kombinovat pracovní prostředí se dostala do čela pozornosti v době celosvětové pandemie a nyní je označována jako tzv. postpandemická forma zaměstnávání. Pracovat výhradně na dálku, bez osobního kontaktu je pro mnoho lidí dlouhodobě neudržitelné. Člověk je společenský tvor, a tak potřebuje ke svému životu potkávat jiné lidi a navzájem se obohacovat. Zde však vzniká obrovská výzva pro zaměstnavatele, potřeba přizpůsobit pracoviště, a především zadávání práce a následné hodnocení podmínkám hybridní spolupráce. Je třeba překlenout fyzické a digitální světy a propojit je do jednoho. Dle výzkumů dnes stále mnoho rodin nedisponuje kvalitním připojením k internetu. V tuto chvíli je proto třeba, aby zaměstnavatelé převzali

zodpovědnost za pracovní vybavení a podmínky práce zaměstnanců do svých rukou. Zajistili svým pracovníkům kvalitní připojení, zařízení podporující nejnovější verze platform pro online setkávání a spoustu dalšího vybavení pro domácí kancelář. S tím souvisí nové technologie podporující tento typ práce. Nastavení procesů komunikace, sdílení, pravidla organizace aj. (Microsoft, 2021, s. 26).

4.2.2 IMPLEMENTACE ALTERNATIVNÍCH FOREM PRÁCE

Pro implementaci alternativních forem v organizačním prostředí je třeba si nejprve uvědomit několik základních zásad pro hladké fungování alternativní organizace práce, jak pro organizaci, tak i pro pracovníky využívající tento druh organizace práce. Zprvu je třeba nabídku komunikovat, ověřit si, zda je o takovou formu práce zájem, co na to říkají vedoucí pracovníci a zda je organizace schopna svým zaměstnancům vyhovět. Ověřit možnosti redukce pracovní doby či místa výkonu práce. Pro pracovníky má svůj význam také ochrana pracovního místa, jistota zaměstnání, kariérní růst a příjem. Dále mohou pracovníky ovlivňovat rozdílné benefity, ať už to jsou benefity spojené s flexibilní formou organizace práce, tak i benefity standardní pro běžné zaměstnance s tradiční pracovní dobou (Formánková, Křížová, 2009, s. 14). To ale ještě není zdaleka všechno, pro fungování nestandardních modelů organizace práce v podniku je nutné splnit také určité předpoklady. Například investovat do lidského kapitálu, zvyšovat adaptaci pracovníků na změnu, podporovat jejich motivaci a společný cíl. Budovat dobré vztahy a být připraven nabídnout jim skutečnou pomoc ve formě systému sociálního zabezpečení a modernizaci pracovních vztahů (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 85). Jak tvrdí Laloux ve své knize *Budoucnost organizací, změna závisí na lidech* a ti se musí naučit ozvat ve svůj vlastní prospěch. „*Tady pomáhá jednoduchá praktika. Pravidelně pořádat setkání, kde budou kolegové diskutovat o tom, kolik času a energie chtějí v této fázi svého života věnovat cílům organizace.*“ Lidé se pak mohou sami svobodně rozhodnout, jakou část své energie zaměří na konkrétní cíl. Tato myšlenka svobodného rozhodování pracovníků se může pro mnohé zdát až kontroverzní, ale jak sám Laloux dále popisuje, stala se běžnou praxí hned v několika zahraničních organizacích (Laloux, 2020, s. 198).

Pro pracovníky v České republice jsou velice významné sociální vztahy na pracovišti. Ty totiž pro mnohé nahrazují již zaniklou komunitní kulturu či církevní spolky. V terciárním sektoru řadíme mezi nejobvyklejší profese s flexibilní formou organizace práce v první řadě administrativní činnosti. Dále pak živnostníky, či pracovníky v malých podnicích, jako jsou švadleny, šičky nebo třeba umělci. Zaměstnávání s pružnou pracovní dobou již není v České republice nic výjimečného, avšak práce z domova či jinak flexibilní organizace práce je

prozatím raritou. Vysvětlením sníženého zájmu o částečné úvazky může být do jisté míry snížená nabídka ze strany zaměstnavatelů v souvislosti s potřebou plného příjmu u pracovníků. (Dudová, 2008, s. 36) Ekonomické a sociální důvody tak mohou být v mnoha případech rozhodující, jelikož mzda za poloviční úvazek v některých případech nedosahuje ani průměrné mzdy. Vzhledem k absenci tradice těchto úvazků v ČR, není tak rozšířena poptávka ze stran zaměstnavatelů (Potružálková, 2011, s. 73). Nicméně oproti jiným zemím v EU vyniká ČR v poměru pracovní spokojenosti se zaměstnáváním na částečný úvazek. Až 85 % pracujících na částečný úvazek je spokojeno s touto formou organizace práce, což má pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost státu a celkovou zaměstnanost. Nejrozšířenější skupinou pracovníků využívajících částečných úvazků jsou ženy, a to primárně z důvodu lepšího skloubení profesního a soukromého života (tamtéž, 2011, s. 74). „*Nizký podíl mužů pracujících na částečný úvazek způsobuje, že jsou tyto režimy zaměstnávání feminizovány, a pozice takto pracujících může být marginalizována.*“ (Formánková, Křížová, 2009, s. 15)

4.2.3 POZITIVA A NEGATIVA ALTERNATIVNÍCH ÚVAZKŮ

Alternativní formy organizace práce s sebou nesou řadu diskusí nad jejich pozitivy, a naopak stinnými stranami. K vyzdvihovaným vlastnostem bezpochyby patří svoboda a možnost organizovat si svůj čas a režim podle vlastních preferencí. Což uspokojuje jak stranu zadavatele práce, který přijímá výsledky a sleduje cíle, tak i ze strany vykonavatele, který má prostor věnovat se i jiným povinnostem či zájmům. Již zmíněná flexibilita přispívá ke snížení absencí, pracovníci se nemusí brát volno, když potřebují něco zařídit. Rovněž se tímto snižuje fluktuace pracovníků a částečně i přesčasové hodiny. Pracovníci jsou méně ve stresu a dosahují vyšší produktivity. Z hlediska organizace může přechod na flexibilní zaměstnávání z počátku znamenat vyšší režijní náklady, avšak s návratem v podobě zlepšení organizace práce, prosperity, nových pracovních míst a konkurenceschopnosti firmy (Dvořáková, Václavková, Svobodová, 2006, s. 89).

Mohou však nastat situace, kdy alternativní zaměstnávání nemusí fungovat. Nejčastěji k tomuto dochází v případech, kdy se nedají úplně jasně definovat výsledky, a tak i efektivně měřit výkonnost pracovníků (Martoch, 2014, s. 14). V souvislosti se špatným nastavením se pak můžeme setkat s případy, kdy není náplň práce zkrácena ani nijak jinak modifikována, jen je umožněno ji vykonávat v jiném režimu. V těchto situacích vzniká tzv. negativní flexibilita a zaměstnanci se mohou cítit vyčlenění či dokonce nedůležití. Poskytování možnosti práce z domova nebo flexibilně si upravovat svou organizaci práce je vnímáno samo o sobě jako benefit. Proto se pak na tyto pracovníky zapomíná anebo s nimi nepočítá při rozdělování

ostatních benefitů pro standardně zaměstnané. Pracovníci ztrácejí přímý kontakt s kolegy, práci nechávají na víkend a sami se tak vyčleňují ze společenského života. Tito pracovníci pak nemají běžné mimopracovní volno, pracují v době, kdy jiní už dávno nepracují a drží tzv. pohotovost (Formánková, Křížová, 2009, s. 17). *„Dle zprávy od Eurofoundu, však již existují náznaky, že by mohlo existovat ustanovení, které by zaměstnancům poskytovalo právo odpojit se od svých digitálních zařízení souvisejících s prací.“* (Formánková, Křížová, 2009, s. 17)

Dalším úskalím mohou být obavy ze strany zadavatelů práce z nedostatečné připravenosti, z neochoty přizpůsobit se, nebo z komplikované komunikace napříč společnostmi. Často se také setkáváme s obavami ve formě neznalosti či nedostatku informací o legislativě a podmínkách takového zaměstnávání. Vedoucí pracovníci často bojují s tím, jak nastavit kontrolu, jak rozpoznat talenty, či jak své podřízené motivovat. Tyto obavy se pak promítají i do životů pracovníků, kteří pak mohou mít strach z nedůvěry nadřízeného, nejistoty práce a případně z povýšení (Martoch, 2014, s. 14).

„V případě správného nastavení jsou tedy částečné úvazky užitečným nástrojem pomáhajícím nárůstu zaměstnanosti a následně i pro stabilizaci a ufinancovatelnosti sociálního modelu, jelikož snižují počet ekonomicky neaktivních a nezaměstnaných v národním hospodářství.“ (Potružálková, 2011, s. 75) Ačkoliv je práce vnímána v životě jedince jako jedna z důležitých součástí. Existuje i mnoho dalších oblastí, které dávají životu smysl stejnou, ne-li větší měrou. Tou je zajisté rodina, přátelé nebo sportovní či kulturní aktivity. Proto je třeba respektovat a podporovat možnosti pro sladění pracovního a soukromého života, a to nejen u rodičů. *„Člověk totiž může být opravdu svobodný pouze tehdy, když mu zbývá prostor a energie rozvíjet sám sebe vedle výdělečné práce směrem, jakým si on sám přeje.“* (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017, s. 19)

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: ANALÝZA NÁZORŮ ZADAVATELŮ A VYKONAVATELŮ PRÁCE NA ALTERNATIVNÍ FORMY ORGANIZACE PRÁCE

Teoretická východiska popsaná výše naznačují jistý trend flexibilizace pracovních režimů. Ať už spojených s probíhající pandemií či přirozeně s vývojem technologií a potřeb společnosti. S tímto trendem rovněž souvisí stanovená hypotéza, kdy se autorka domnívá, že alternativní úvazky jsou úvazky budoucnosti. Konkrétněji pak, že generace pracovníků nastupujících na trh práce bude mít vyšší zájem o flexibilní organizaci práce. Jako kritérium pro výběr zaměstnání preferují možnost práce z domova, pružnou pracovní dobu, či zkrácený úvazek. Svou hypotézu se v následujícím šetření pokusí potvrdit na základě analýzy názoru a potřeb vykonavatelů a zadavatelů práce na alternativní formy organizace práce. Cílem tohoto šetření je pak nalézt funkční parametry organizace práce, na základě, kterých lze odvodit ideální alternativní úvazek, který by co nejlépe balancoval potřeby vykonavatelů a zadavatelů práce. Pro ověření hypotézy tak budou zjištěná data komparována s ohledem na věkovou skupinu respondentů s cílem odhalit, zda se preference či názory respondentů věkem mění a zda je tedy možné sledovat určitý vývoj či trend ve směřování zaměstnávání do budoucna.

5.1 METODIKA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

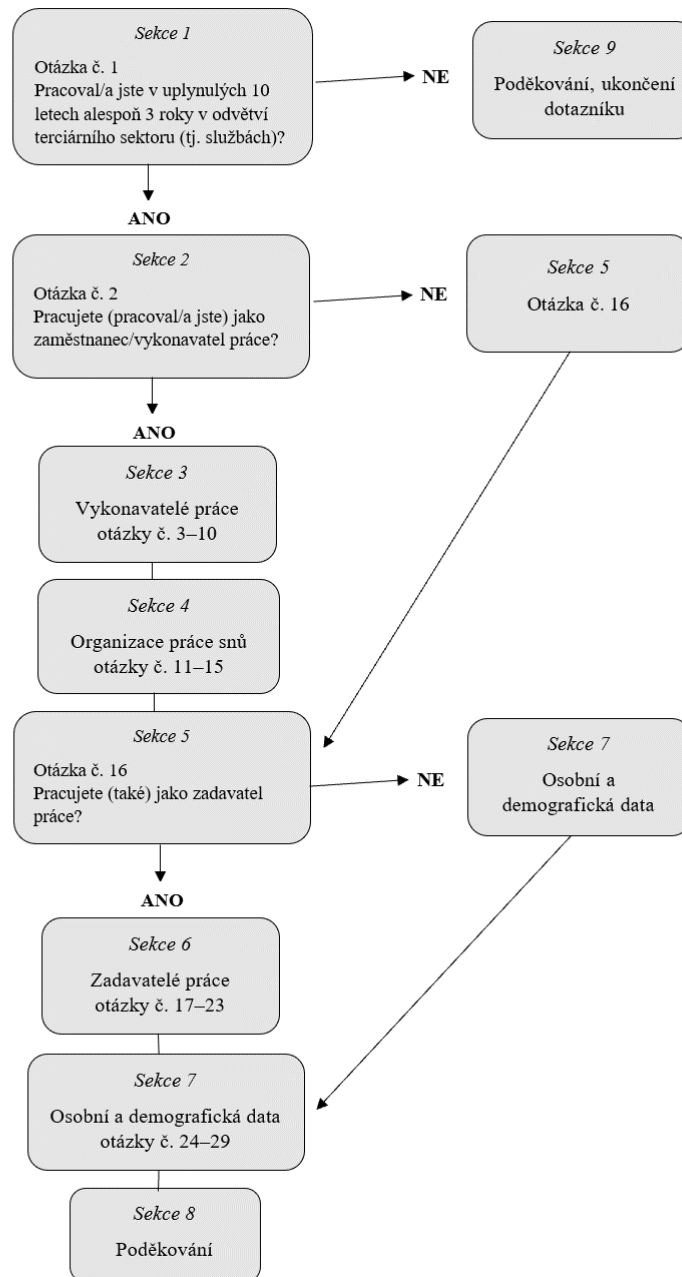
Popisu teoretických konceptů vývoje společnosti a technologií bylo věnováno již mnoho pozornosti. Nyní se přes základní popis zaměstnávání a úvazků v České republice pozornost přesouvá k empirickému výzkumu – Analýze názorů vykonavatelů a zadavatelů práce na alternativní formy organizace práce. K ověření hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie. Jako metoda pro sběr dat byl zvolen online dotazník na platformě Google Forms. Platformu Google byla volena především s ohledem na respondenty. Se zaměřením na výběr platformy, která bude uživatelsky příjemná jak pro respondenty, tak pro výzkumníka. S důrazem na cílovou skupinu byla preferována platforma, podporující jak webovou, tak i mobilní verzi a je snadno ovladatelná a přístupná pro všechny typy zařízení. Prostředí Google Forms tyto podmínky splňuje, je přehledné a snadno se ovládá. Analyzovaná data byla sebrána v průběhu pěti týdnů, od 4. května 2021 do 8. června 2021. Dotazník byl distribuován pouze v online variantě formou sdílení. Vybraná analýza vyžadovala co nejvíce respondentů z odlišných oborů terciárního sektoru a napříč generacemi. Nejúčinnější formu distribuce dotazníku, vzhledem k cíli oslovit velké množství respondentů, bylo online sdílení. V první řadě probíhalo sdílení s využitím sociální sítě Facebook a zde dostupných

skupin zaměřujících se přímo na tento typ sdílení a vzájemné pomoci. Další využívanou sociální sítí byl LinkedIn. V rámci sdílení proběhlo rovněž po předchozí domluvě oslovení několika společností, s prosbou o sdílení analýzy v řadách svých zaměstnanců. Zde se setkala předchozí domluva s úspěchem pouze u dvou menších společností a jedné velké korporátní společnosti. Celkem se tak podařilo oslovit a získat odpovědi od 235 respondentů.

5.1.1 STRUKTURA ŠETŘENÍ

První fází bylo formování dotazníku, použité formy a struktury dotazování. Cílem šetření je postihnout a zmapovat názory vykonavatelů a zadavatelů práce na alternativní formy organizace práce. Záměrem bylo zjistit, jaké mají respondenti preference, co se týče organizace práce, zda jsou spokojeni se svou aktuální formou práce a také jak by vypadal jejich ideálně rozvržený pracovní týden. Protože klíčová je vzájemná kooperace, je dotazník rozdělen na dvě oddělené části. První část slouží pro analýzu názorů vykonavatelů práce a druhá pro analýzu názorů zadavatelů práce. Obě části jsou od sebe oddělené a zobrazí se až po zodpovězení kontrolní otázky, zda respondent do dané cílové skupiny patří. Otázky jsou v obou částech velice obdobné, a to z důvodu následného vzájemného porovnání odpovědí obou zmíněných skupin. Dotazník obsahuje celkem 29 otázek, z čehož 20 otázek k analýze, 6 otázek zaměřených na osobní a demografická data a zbylé 3 otázky slouží pro ověření k větvení dotazníku (viz příloha 2). Základní ověřovací otázkou je první otázka, která slouží pro ověření, zda respondent splňuje kritérium cílové skupiny pro vyplnění analýzy. Dotazník byl určen pro respondenty, kteří pracují, či pracovali v odvětví terciárního sektoru v uplynulých 10 letech alespoň 3 roky na pozici vykonavatele či zadavatele práce. Z celkových 235 respondentů po první otázce nevyhovuje celých 28,1 % čili 66 respondentů. Těmto respondentům byl po zodpovězení první otázky – *ne*, uzamčen zbytek dotazníku s odůvodněním, že nespĺňují kritérium cílové skupiny. Z tohoto důvodu je nutné od celkového počtu respondentů odečíst daný počet nevyhovujících respondentů a také předčasně ukončených dotazníků. Proto pro účely vyhodnocení slouží celkovým počet 156 respondentů s řádně vyplněnými dotazníky. Vzhledem k vyhodnocení je rovněž důležité zmínit dílčí zastoupení vykonavatelů a zadavatelů práce. Celkový počet zástupců vykonavatelů práce je 156 z čehož rovněž zadavatelů práce je 70. Dotazník byl strukturován do devíti sekcí provázaných větvením. Jednotlivé sekce se vždy zobrazují v návaznosti na předchozí sekci. Mezi sekcemi se nedá přeskakovat, ani dopředu zobrazovat nadcházející otázky další sekce. Výjimkou je pouze přednastavené větvení u ověřovacích otázek, kdy v případě odpovědi „Ne“, dotazník přeskočí určité sekce a zobrazí

respondentovi další ověřovací otázku. Na přiloženém grafickém znázornění je možné sledovat, jak funguje větvení dotazníku a ověřování odpovědí.



Obrázek 4 Struktura větvení dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 OVĚŘENÍ DOTAZNÍKU

Před zveřejněním dotazníku bylo provedeno tzv. ověření dotazníku pomocí polostrukturovaného rozhovoru se 4 vybranými respondenty z různých oborů terciárního sektoru. Ověření dotazníku neboli pilotáž sloužila k ověření srozumitelnosti otázek. Zjištění, zda jsou možnosti pro odpověď vyčerpávající, a zda není dotazník příliš dlouhý. Pilotní respondenti také odpovídali, jestli by uvítali nějakou další otázku nebo naopak. Pilotní respondenti také odpovídali, jestli by uvítali nějakou další otázku nebo naopak. Jednotlivé pilotáže probíhali v průběhu jednoho týdne primárně formou osobního setkání a v jednom případě formou videohovoru. Tito respondenti zůstanou pro účely práce anonymizováni a v práci budou rozlišeni pouze na základě označení respondent A, B, C, D. S cílem získat co nejkomplexnější pohled na práci v daném sektoru byli vybráni a osloveni respondenti z odlišných oborů s odlišným kariérním postavením a různých věkových skupin. Rovněž s důrazem na rovnoměrné zastoupení vykonavatelů a zadavatelů práce.

Respondent A je zástupcem zadavatelů práce, je vysokoškolsky vzdělaný a již několik let je majitelem prosperující společnosti.

Respondent B je rovněž zástupcem zadavatelů práce, jedná se o office manažerku s několikaletou zkušeností se zadáváním práce a komunikací napříč odděleními.

Respondent C zastupuje vykonavatele práce, ve své profesi se rovněž zabývá analýzou dat a průzkumem trhu a má zkušenosti s korporátním zaměstnáváním v nadnárodní organizaci.

Respondent D zastupuje pracovníky z pozic prodavačů a služeb pohostinství. Současně s tím má také několikaleté zkušenosti s prací na živnostenský list, a tak při výzkumu zastupoval také živnostníky.

Následně dotazník prošel několika koly konzultací s vedoucí práce paní doktorkou Kavanovou a z hlediska metodiky a postupu vyhodnocení s panem docentem Baumgartnerem.

Vzhledem k rozsahu analýzy a rozsahu bakalářské práce bylo po konzultaci rozhodnuto vyhodnotit pouze vybrané otázky. S ohledem na rozsah dané problematiky proběhlo šetření v plném rozsahu s cílem získat na základě sběru dat co nejvíce potřebných informací. Díky již uskutečněnému sběru dat s poměrně obstojným počtem 235 respondentů (156 vykonavatelů a 70 zadavatelů práce) by bylo možné výzkum zajisté rozšířit a rozpracovat detailněji v některé z dalších prací věnovaných tomuto tématu. Pro účely bakalářské práce byla použita metoda komparace vybraných otázek a jejich odpovědí. K těmto účelům posloužila stažená data ve

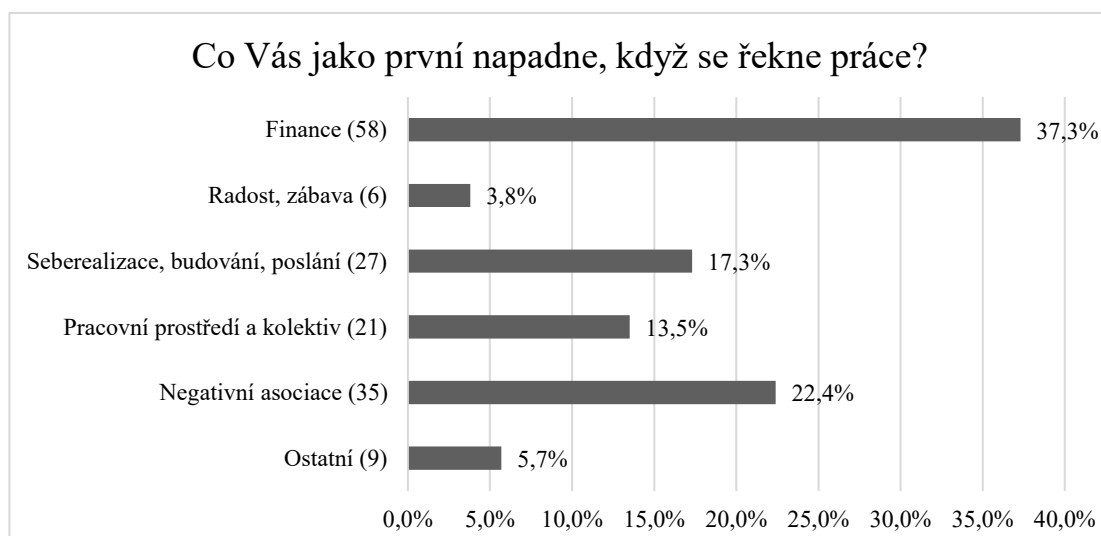
formátu CSV a jejich následná analýza v programu MS Excel. Při vyhodnocení byla pozornost zaměřena na otázky ohledně aktuální formy organizace práce a spokojenosti s ní. Další oblastí vyhodnocení byla sekce 4 s odpověďmi na téma „organizace práce snů“. Sekce byla zaměřená na otázky ohledně organizace práce. Pozornost byla věnována tomu, jak by mohl vypadat podle respondentů ideální model úvazku vyhovující potřebám vykonavatelů práce s přihlédnutím na preference zadavatelů práce.

5.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A INTERPRETACE DAT

V této kapitole budou vyhodnoceny a popsány jednotlivé dílčí otázky sloužící k celkovému zhodnocení. Nejprve každá otázka samostatně s přiloženým vlastním grafem, shrnujícím popisovaná data. Otázky jsou řazeny chronologicky se vzájemnou provázaností. V závěru kapitoly budou sledovaná data komparována s věkovými skupinami respondentů pro zachycení vývoje. Vyhodnocení a závěry šetření budou popsány a komparovány s již publikovanými výzkumy v následující kapitole věnované pouze tomuto účelu.

5.2.1 ASOCIACE KE SLOVU PRÁCE

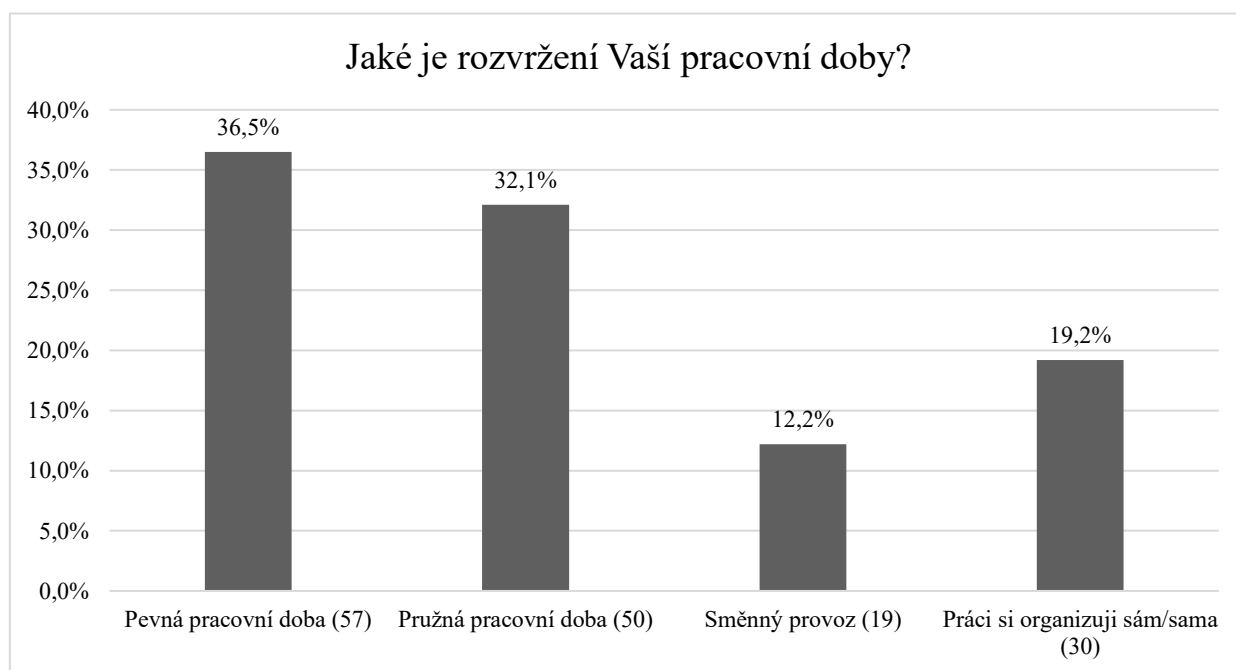
Jednou z prvních otázek, tzv. „rozehřívací“ byla otázka: „*Co Vás jako první napadne, když se řekne práce?*“ Tato otázka měla za cíl zachytit aktuální asociaci respondentů na téma práce, ještě před samotným vyplňováním dotazníku. Respondenti tak měli k dispozici volné pole pro stručnou odpověď. Veškeré odpovědi byly rozděleny do šesti kategorií podle typu. První a nejčastěji zmiňovanou kategorií jsou finance. Více než třetina respondentů se shodla na stejné asociaci, tou jsou finance, mzda, plat, peníze aj. Do kategorie radost a zábava byly zařazeni odpovídatelé od respondentů, kteří odpovídali, že je práce baví, chodí tam rádi a dělám jim radost pracovat. Lehce přes 17 % respondentů asociovalo práci s důrazem na seberealizaci, ohledem na budoucnost, případně životním posláním. Překvapivě na druhém místě s 35 odpověďmi skončily negativní asociace od respondentů typu – nuda, dřina, otrava, s místy až hanlivými výrazy. Poměrně silné zastoupení měla i kategorie pracovní prostředí a kolektiv, do které byly zařazeny odpovědi vztahující se k místu výkonu práce např. kancelář, počítač či velice četná odpověď, a to pracovní kolektiv.



Obrázek 5 Asociace ke slovu práce

5.2.2 ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY

V souvislosti s tématem práce bylo v dotazníku uvedeno několik otázek pro zmapování současného stavu pracovníků. Jednou z takto cílených otázek byla otázka: *Jaké je rozvržení Vaší pracovní doby?* Respondenti mohli volit ze čtyř odpovědí, případně napsat vlastní do políčka „jiné“. Zde můžeme na názorném grafu pozorovat stav, který již více popisuje Kyzlinková, Pojer a Veverková (viz kapitola 4.1), kdy nejrozšířenější formou zaměstnávání v ČR je smlouva na dobu neurčitou, s pevnou či částečně pružnou pracovní dobou. Stejného výsledku dosahují i odpovědi respondentů v proběhlém šetření. Zajímavé může být také necelých 20 % pracovníků, kteří si svou práci organizují sami. Dle porovnání s jinými otázkami ohledně aktuálního zaměstnání vyplývá, že tuto skupinu pracovníků tvoří především osoby samostatně výdělečně činné.

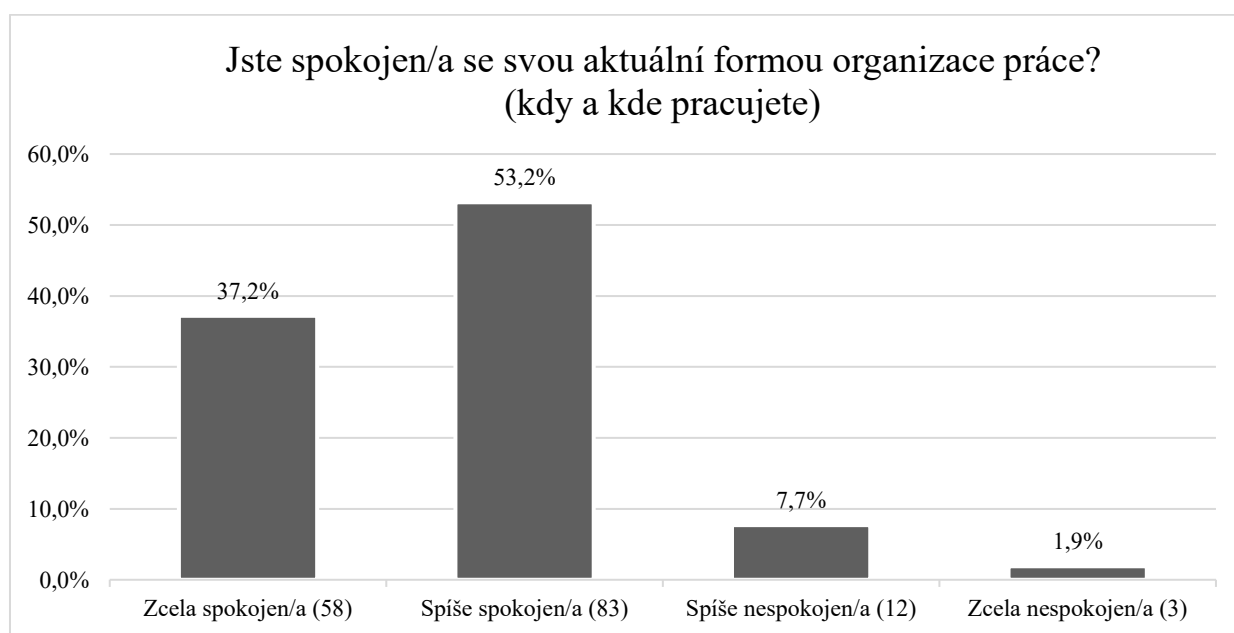


Obrázek 6 Rozvržení pracovní doby

Zdroj: vlastní šetření

5.2.3 MÍRA SPOKOJENOSTI S AKTUÁLNÍ FORMOU ORGANIZACE PRÁCE

S ohledem na otázku ohledně aktuálního rozvržení pracovní doby je příhodné porovnat odpovědi s navazující otázkou, a to: „*Jak jste spokojen/a se svou aktuální formou organizace práce?*“ Zde data hovoří jasně, drtivá většina respondentů je i přes negativní asociace spojené s prací spokojena se svou aktuální formou organizace práce. Konkrétně se jedná o celých 90,4 % respondentů, kteří označili odpověď spíše, či zcela spokojen/a se svou aktuální formou organizace práce. Na základě takového výsledku lze tvrdit, že lidé jsou spokojeni s tím, kdy a kde pracují a nemají potřebu tento stav nijak řešit či měnit. Tento stav částečně potvrzuje porovnání spokojenosti pracovníků v EU, kde výsledky ČR byly nad průměrem ve srovnání s ostatními státy EU (viz kapitola 4.2.2). Naproti tomu zbylých 15 respondentů, spíše či zcela nespokojených netvoří homogenní skupinu se stejnými charakteristikami. Je tomu právě naopak, v této skupině se nalézají mnoho naprosto odlišných respondentů, ať už jde o studenty, dlouhodobě pracující, vysoko postavené manažery, tak i živnostníky. Nelze tak zcela jasně určit, co, nebo kdo může stát za jejich nespokojeností.



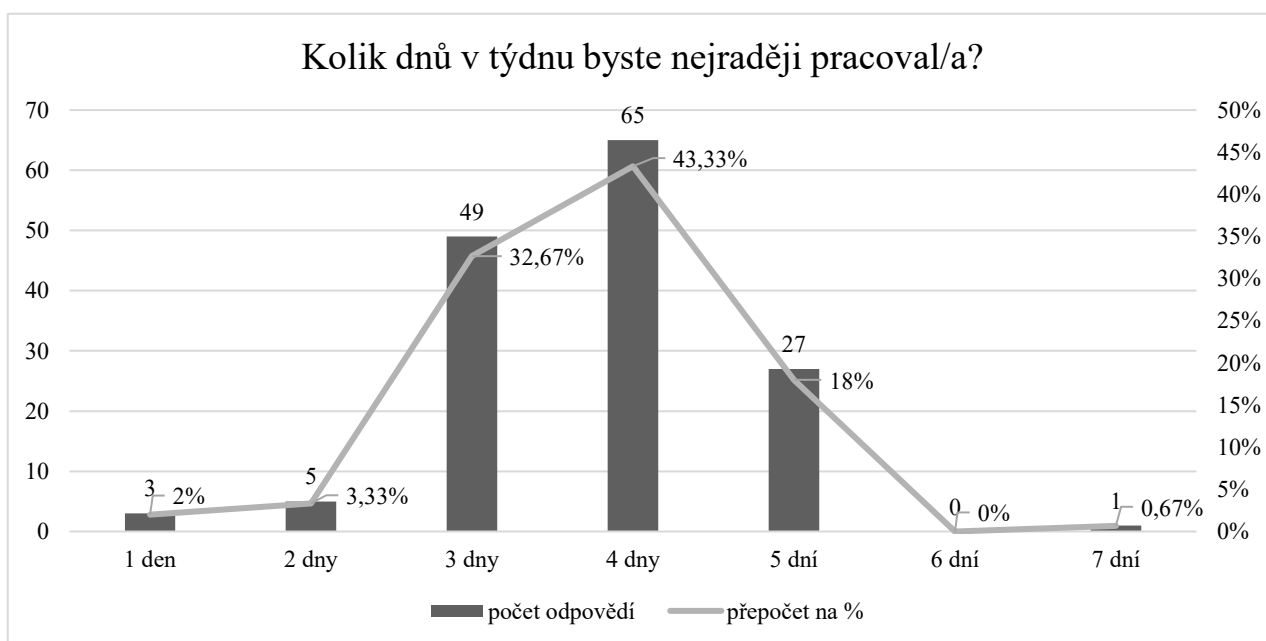
Obrázek 7 Míra spokojenosti s aktuální formou organizace práce

Zdroj: vlastní šetření

5.3 KOLIK DNŮ V TÝDNU BYSTE NEJRADĚJI PRACOVAL/A?

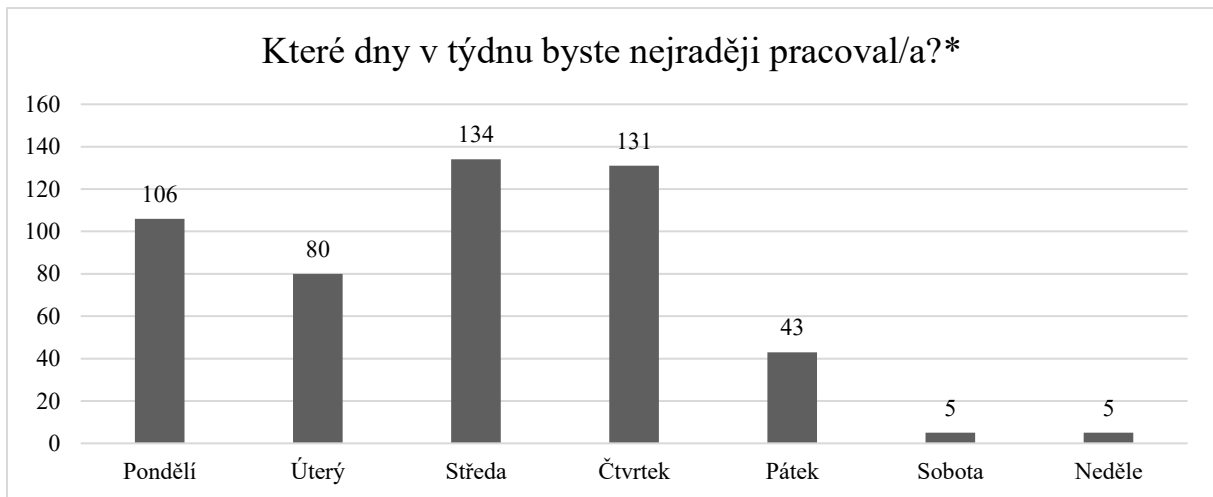
Další zkoumanou oblastí je sekce 4, kde mohli respondenti navrhnout vlastní pracovní týden dle svých potřeb a představ. V tomto oddíle byla pravidla v rukou samotných respondentů. Cílem bylo odhlédnout od zažitých tradic, legislativy a konvencí. Pokusit se dát prostor vlastní fantazii a poslechnout svá přání ohledně ideální organizace práce. Na základě těchto dat bude poté definován ideální pracovní úvazek, který by co nejlépe balancoval potřeby a přání respondentů čili pracovníků. Tento oddíl se skládá z pěti uzavřených otázek zaměřujících se na konkrétní faktory organizace práce. Nyní budou postupně popsány a vyhodnoceny jednotlivé otázky a sesbíraná data.

První otázka se zaměřovala na počet dnů a jejich specifikaci. Respondenti tak mohli volit z nabídky všech sedmi dnů v týdnu, kdy pro vyhodnocení byl stěžejní údaj o počtu dnů. Jak je již z grafu čitelné, nejčastější odpovědí bylo 3–4 dny v týdnu. Běžnou pracovní dobu, tedy pět pracovních dní označilo pouze 18 % respondentů. Dalo by se tedy hovořit o jisté touze či potřebě pracovníku zkracovat pracovní týden.



Obrázek 8 Kolik dnů v týdnu byste nejraději pracoval/a?

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 9 Které dny v týdnu byste nejraději pracoval/a?

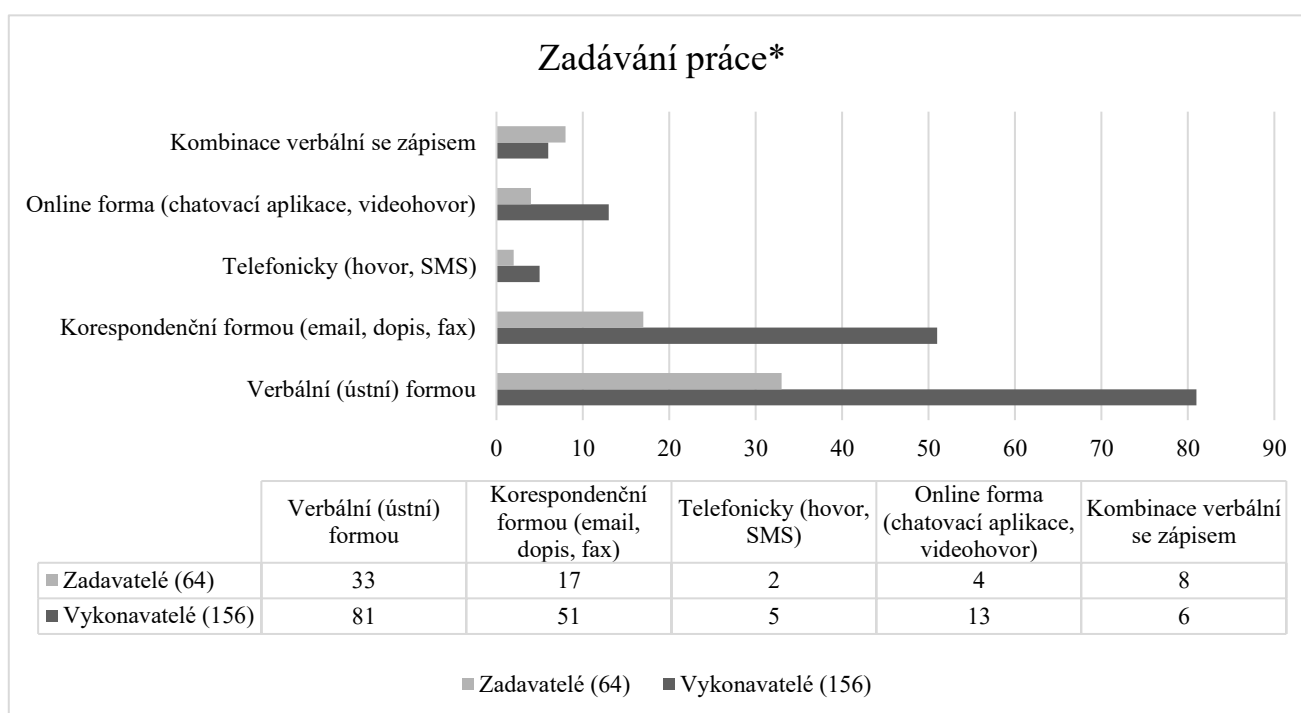
Zdroj: vlastní šetření

***Pozn.** data v grafu jsou v absolutní hodnotě z důvodu jedné a více možností odpovědi

Ve srovnání konkrétních dnů v týdnu vítězí středa a čtvrtek s největším počtem odpovědí. Své významné zastoupení zde mělo i pondělí se 106 hlasy. Na vzorku je tedy patrný zájem o prodloužení volna navázaného na víkend. Pro zajímavost při detailnějším prozkoumání dat bylo zjištěno, že respondenti, kteří označili možnost sobota či neděle jsou až na jednu výjimku osoby mladší třiceti let.

5.3.1 ZADÁVÁNÍ PRÁCE

Jednou z dalších otázek analýzy bylo zadávání práce. Zde je velice zajímavé porovnání obou skupin, vykonavatelů a zadavatelů práce. Obě skupiny dostaly stejnou otázku, vykonavatelé měli odpovídat, jakou formou upřednostňují zadávání práce a zadavatelé jakou formou preferují pro zadávání práce vykonavatelům. Po vyhodnocení dat vznikla samostatná kategorie – *kombinace verbální formy se zápisem*. Tato odpověď se opakovala vícekrát v možnosti vlastní odpovědi. Proto byla odpověď rovněž uvedena v grafickém znázornění. Tedy až na výjimku přidané možnosti se odpovědi vykonavatelů a zadavatelů práce shodují. Zadavatelé sice s menším počtem odpovědí, ale v součtu je rozložení preferencí totožné u obou skupin. Na základě této komparace dat si tedy dovoluji tvrdit, že preferovanou formou zadávání práce, vyhovující obou stranám je verbální forma, případně korespondenční. Zde už pak záleží na typu a rozsahu zadávaného úkolu.



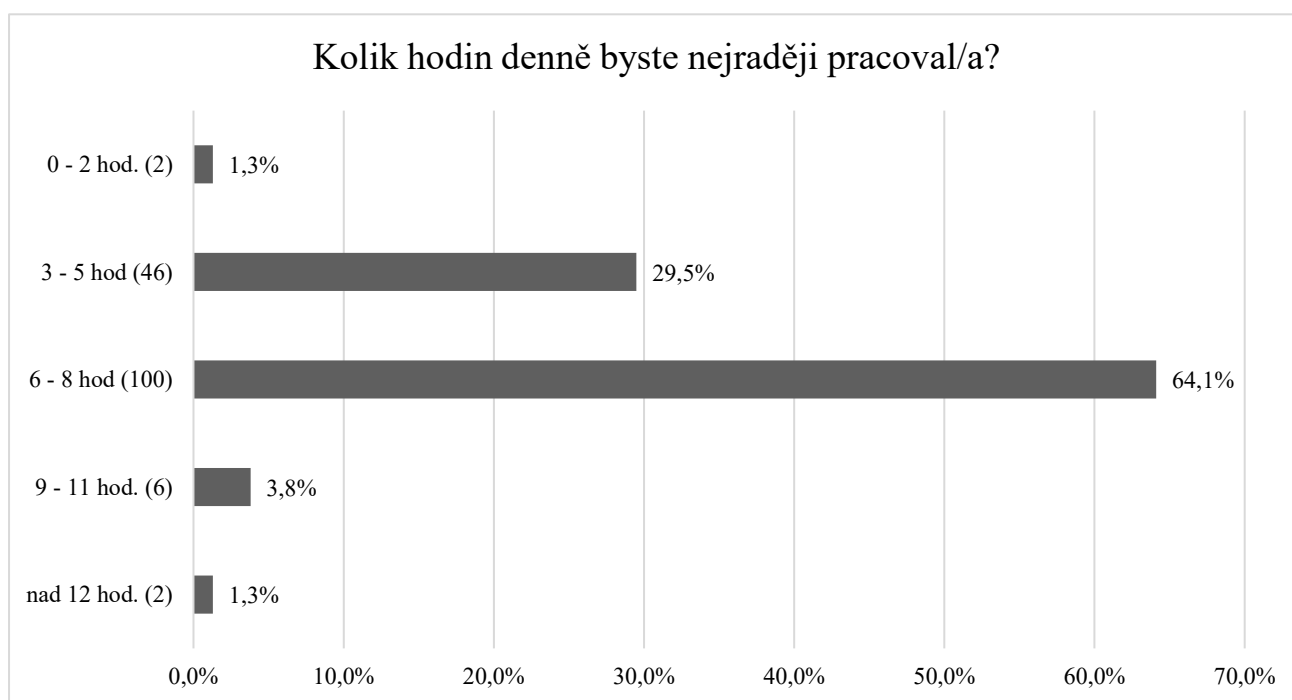
Obrázek 10 Zadávání práce

Zdroj: vlastní šetření

*Pozn. data v grafu jsou v absolutní hodnotě

5.3.2 DENNÍ PRACOVNÍ DOBA

Následující otázka se zaměřuje na pracovní dobu a času strávený prací. Respondenti byli vyzváni k odpovědi, kolik hodin denně by nejraději pracovali. Zde jsou data více než jasná, přes 60 % respondentů by volilo denní pracovní dobu v rozmezí šesti až osmi hodin. Na tomto výsledku není nic neobvyklého, až při porovnání s preferencí pracovních dnů můžeme sledovat vyšší zájem o delší pracovní den, na úkor délky pracovního týdne. S necelými třiceti procenty obsazují druhou nejpreferovanější variantu odpověď 3–5 hodin denně. Nečekaně se na této variantě shodli ve vyrovnaném zastoupení ženy i muži různých věkových skupin. Tento výsledek lze proto uvést lehce do nesouladu s tvrzením Potružálkové (2011, s. 74), která uvádí, že zkrácenou pracovní dobu preferují především ženy z důvodu lepšího skloubení osobního a pracovního života (viz kapitola 4.2.2). Toto tvrzení se tak nepodařilo potvrdit analyzovaným vzorkem respondentů, avšak zůstává nadále obecně platným.

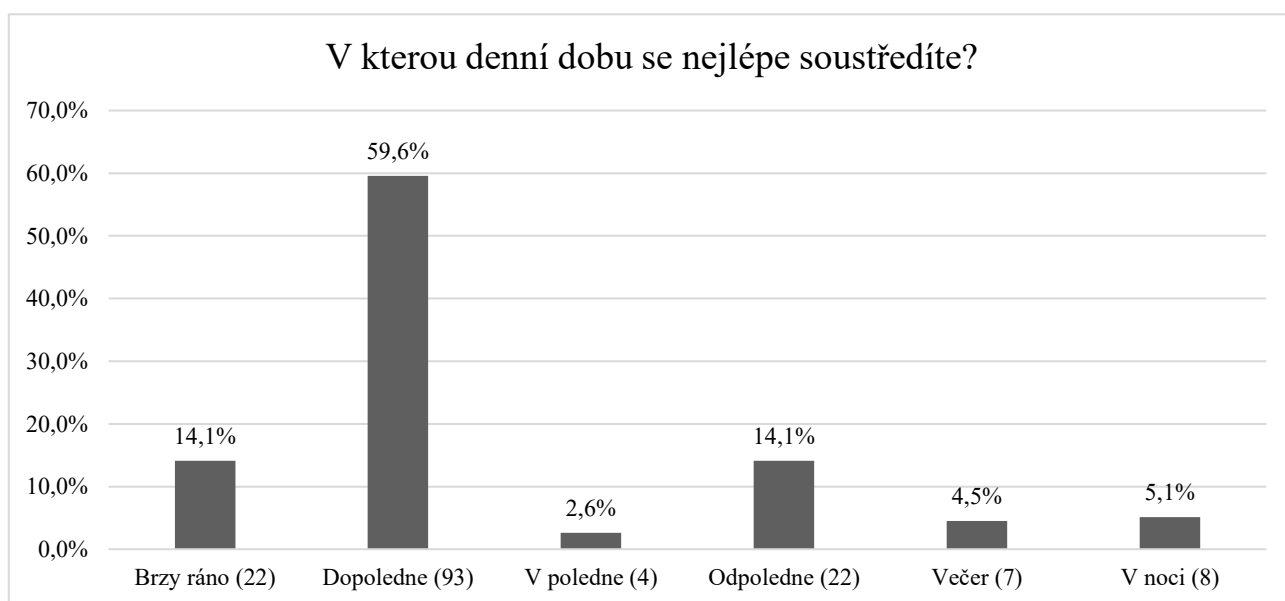


Obrázek 11 Denní pracovní doba

Zdroj: vlastní šetření

5.3.3 DOBA NEJVYŠŠÍ KONCENTRACE

V návaznosti na předchozí otázku následoval dotaz zaměřený na denní dobu, ve kterou se respondenti cítí nejvíce bdělí a koncentrovaní. Zde je možné označit respondenty ve sledovaném vzorku za tzv. „*ranní ptáčata*“. Tento termín označuje lidi s preferencí ranních a dopoledních hodin pro výkon práce a vyřizování důležitých záležitostí. Jak je z grafu na první pohled zřetelně jasné, pracovníci skutečně preferují dopolední hodiny k vyřizování pracovních záležitostí. Zbylé odpovědi se takřka rovnoměrně roztrhli mezi ostatní varianty s výjimkou odpoledních hodin, kde odpovídalo stejné množství respondentů jako u brzkých ranních hodin.

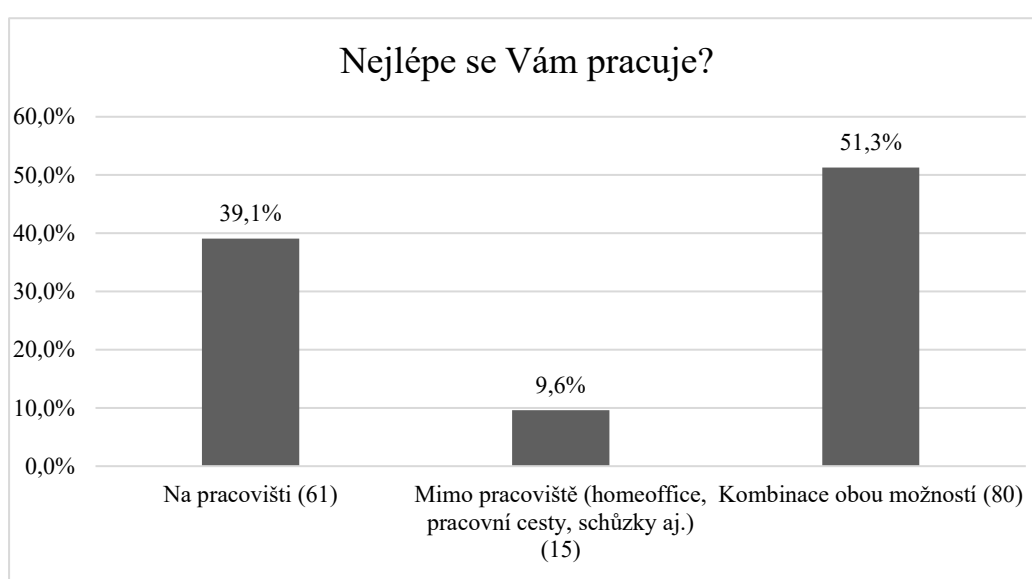


Obrázek 12 Doba nejvyšší koncentrace

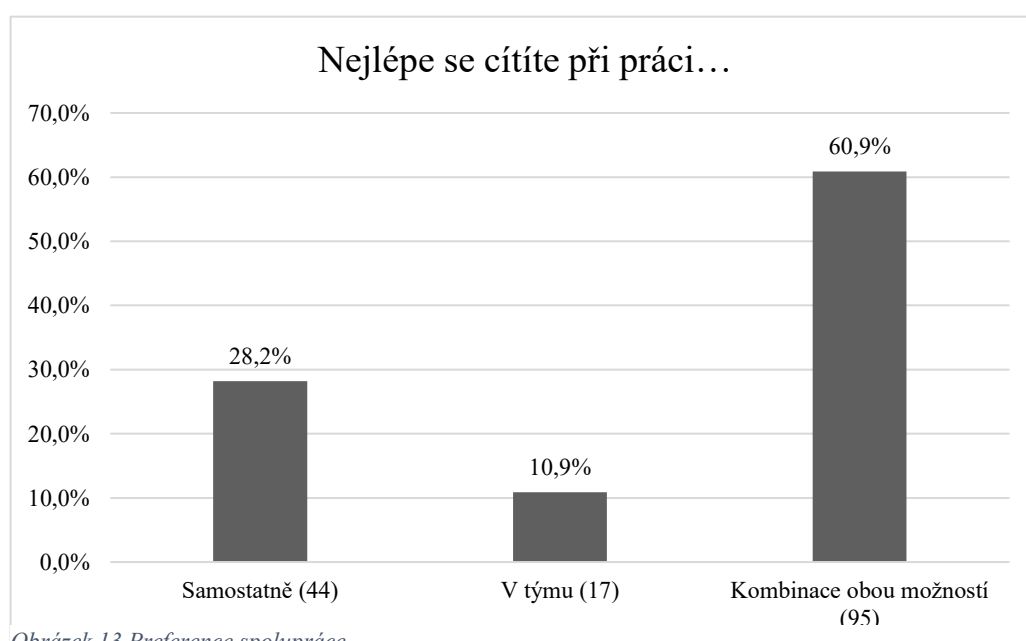
Zdroj: vlastní šetření

5.3.4 MÍSTO A ZPŮSOB VÝKONU PRÁCE

Zde již poměrně stručněji představují poslední dvě otázky, první se zaměřením na místo výkonu práce a druhá na formu práce z hlediska spolupráce. Drobným úskalím obou otázek byla varianta kombinace obou možností, což velmi zásadně pomohlo při rozhodování převážné většině respondentů. Na první pohled se tak ve srovnání mohou zdát obě grafická znázornění stejná. U obou otázek převažuje odpověď typu kombinace obou možností. Zde se můžeme pouze domnívat, zda se respondenti opravdu jen nemohli rozhodnout, a tak volili cestu nejsnazšího řešení. Nebo nedokáží s jistotou určit svou preferenci z důvodu individuálního přístupu k řešeným úkolům.



Obrázek 14 Místo výkonu práce



Obrázek 13 Preference spolupráce

5.3.5 POROVNÁNÍ DAT S OHLEDEM NA VĚKOVOU SKUPINU RESPONDENTŮ

Po vyhodnocení dílčích otázek je potřeba k zodpovězení výzkumné otázky, zda je alternativní zaměstnávání trendem budoucnosti, důkladnější analýzy dat. Pro zachycení vývoje preferencí společnosti budou data seřazena a porovnána na základě věkových kategorií. Ty byly voleny záměrně nerovnoměrně, s důrazem na pracovní postavení.

Rozvržení věkových kategorií:

18–24 let převážně studenti (budoucí uchazeči na trhu práce)

25–30 let absolventi, první pracovní zkušenost

31–40 let stabilní práce, odpovědnost za rodinu

41–65 let klid a seniorita v práci

65 let + senioři

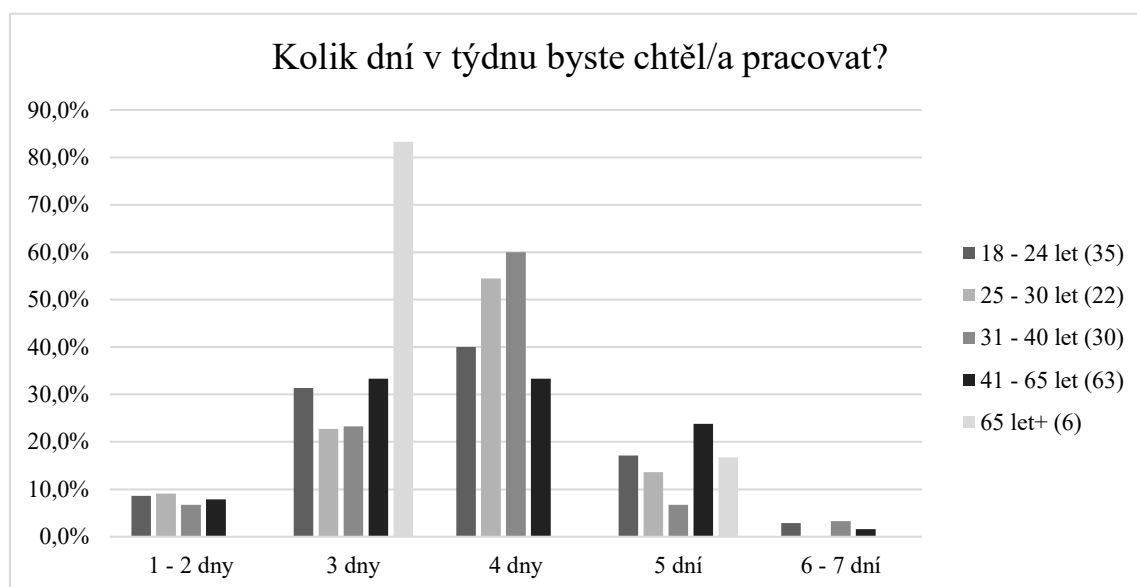
S pomocí datové matice byla srovnána data ke klíčovým otázkám, na základě kterých lze pozorovat postupný vývoj a proměny preferencí dle věku respondentů. Data se mohou výrazně lišit v počtu respondentů každé skupiny, a proto jsou přepočítána a uváděna procentuálním zastoupením. Z důvodu velmi malého vzorku respondentů nad 65 let, nebude k této věkové skupině přihlíženo se stejným důrazem jako u zbývajících skupin. Pro lepší přehlednost je tabulka rozdělena na tři části dle otázek s názorným grafem. Ze všech tabulek dohromady je patrné, že bez ohledu na věkovou skupinu respondentů, jsou vždy nejfrekventovanější varianty odpovědí stejné. Liší se tak pouze v drobných odchylkách.

Tabulka 1 Kolik dní v týdnu byste chtěl/a pracovat?

	Kolik dní v týdnu byste chtěl/a pracovat?				
	1–2 dny	3 dny	4 dny	5 dní	6–7 dní
18–24 let (35)	8,6 %	31,4 %	40,0 %	17,1 %	2,9 %
25–30 let (22)	9,1 %	22,7 %	54,5 %	13,6 %	0,0 %
31–40 let (30)	6,7 %	23,3 %	60,0 %	6,7 %	3,3 %
41–65 let (63)	7,9 %	33,3 %	33,3 %	23,8 %	1,6 %
65 let+ (6)	0,0 %	83,3 %	0,0 %	16,7 %	0,0 %

První komparovanou otázkou byl preferovaný počet pracovních dní v týdnu. Vzhledem k nízkému výskytu odpovědí byly nejméně obsazované varianty sloučené do jedné. Proto je v tabulce uvedeno rozpětí 1–2 dny a 6–7 dní. Pro vizuální představu je k tabulce rovněž přiložený graf. S pomocí grafického srovnání si lze všimnout podobnosti v odpovědích věkové

skupiny 18–24 let se skupinou 41–65 let. Stejně tak mírná podobnost odpovědí u skupin 25–30 let a 31–40 let.



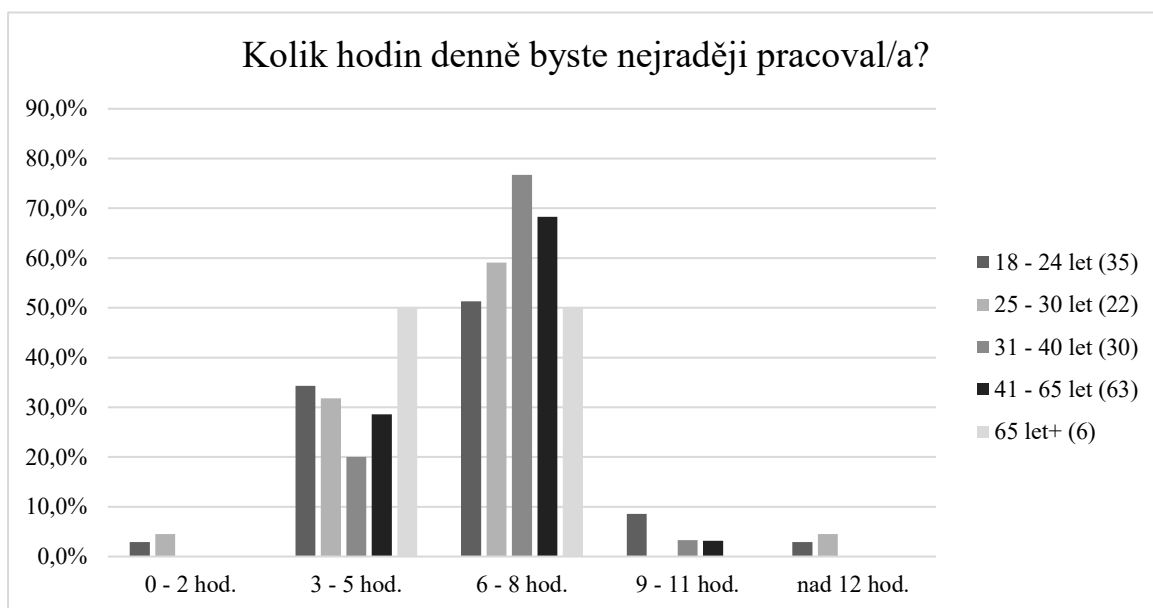
Obrázek 15 Porovnání počtu dnů

Zdroj: vlastní šetření

Navazující otázkou pro porovnání byla otázka denní pracovní doby. Zde je možné si všimnout velice zajímavého srovnání, kdy respondenti nad 30 let preferují pracovní dobu pouze od tří až po jedenáct hodin. Naproti tomu respondenti od osmnácti do třiceti let obsadili všechny možnosti. Ačkoliv bylo procentuální zastoupení krajních možností velmi malé, lze zde vyvodit vyšší flexibilitu denní pracovní doby u respondentů pod třicet let. V příložené tabulce jsou diskutovaná data zvýrazněna.

Tabulka 2 Kolik hodin denně byste nejraději pracoval/a?

	Kolik hodin denně byste nejraději pracoval/a?				
	0–2 hod.	3–5 hod.	6–8 hod.	9–11 hod.	nad 12 hod.
18–24 let (35)	2,9 %	34,3 %	51,3 %	8,6 %	2,9 %
25–30 let (22)	4,5 %	31,8 %	59,1 %	0,0 %	4,5 %
31–40 let (30)	0,0 %	20,0 %	76,7 %	3,3 %	0,0 %
41–65 let (63)	0,0 %	28,6 %	68,3 %	3,2 %	0,0 %
65 let+ (6)	0,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %



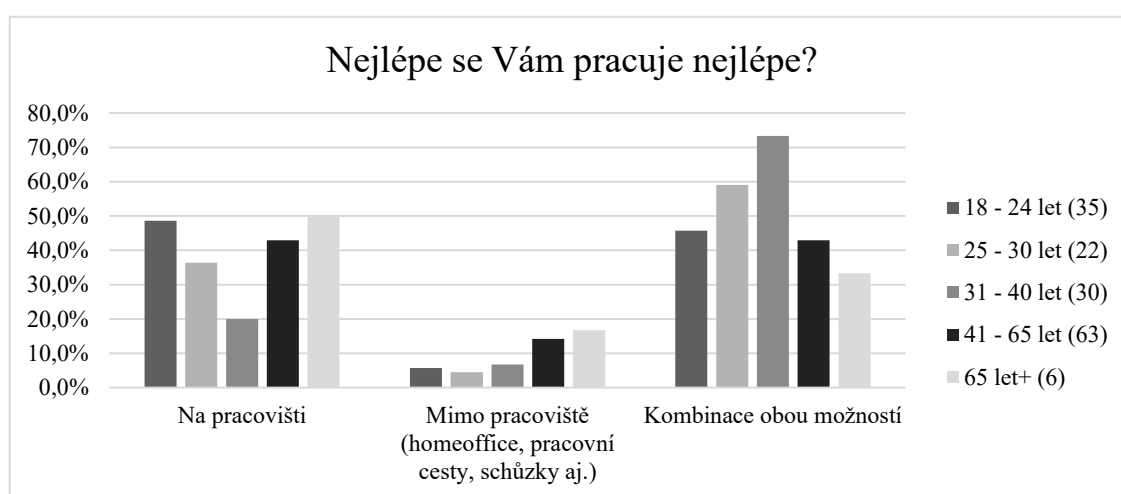
Obrázek 16 Porovnání denní pracovní doby

Zdroj: vlastní šetření

Poslední porovnávanou otázkou bylo místo výkonu práce. Přestože se vybraná otázka v přechodím vyhodnocení nesetkala s příliš zajímavými daty, porovnáme-li data s věkovými skupinami můžeme dospět k zajímavým zjištěním. Při součtu dat z možností práce mimo pracoviště a kombinovanou možností vyniknou pozoruhodná zjištění. U věkových skupin do čtyřiceti let data dosahují 60-ti a více procentní zastoupení. Na rozdíl od respondentů nad 40 let, kde ukazují součty pod 60, spíše pak okolo 50 %. Na základě těchto dat by se dala určit hranice flexibility pracovního místa, kdy po 40. roce klesá flexibilita pracovního místa. Toto srovnání by tak mohlo potvrzovat trend flexibilizace práce s důrazem na místo výkonu práce. Do rozporu se však dostává vysoký počet respondentů ve věkové kategorii 18–24 let, kteří označili preferenci práce na pracovišti. Tato odchylka se dá vysvětlit nízkou mírou pracovních zkušeností, kdy mladší respondenti nejprve preferují práci na pracovišti s cílem nasbírat co nejvíce zkušeností, a poté možnost místo výkonu práce kombinovat.

Tabulka 3 Nejlépe se Vám pracuje?

	Nejlépe se Vám pracuje?		
	Na pracovišti	Mimo pracoviště (homeoffice, pracovní cesty, schůzky aj.)	Kombinace obou možností
18–24 let (35)	48,6 %	5,7 %	45,7 %
25–30 let (22)	36,4 %	4,5 %	59,1 %
31–40 let (30)	20,0 %	6,7 %	73,3 %
41–65 let (63)	42,9 %	14,2 %	42,9 %
65 let+ (6)	50,0 %	16,7 %	33,3 %



Obrázek 17 Porovnání místa výkonu práce

Zdroj: vlastní šetření

5.4 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Na základě zjištěných dat v porovnání s již publikovanými zdroji o vývoji práce a organizace, byla zjištěna následující fakta. Na postupné flexibilizaci zaměstnávání a rozšíření alternativní organizace práce se shoduje současně hned několik autorů. Příčinou tohoto celosvětového trendu je z velké části rozvoj digitalizace a dostupnost technologií. Svůj vliv má do jisté míry také celosvětová pandemie Covid-19. Kdy vlivem doporučené, v některých případech dokonce nařízené izolace docházelo k masivnímu přesunu společnosti do online prostředí. Tento stav bezpochyby urychlil proces postupné adaptace společnosti na online prostředí a dal vzniknout zcela novým postupům a forem organizace práce. Přesuneme-li se však zpět do měřítek České republiky a terciárního sektoru, setkáme se s proměnami o mnoho méně radikálními, než je tomu ve světě a vyspělejších zemích.

Pracovníci jsou více méně spokojeni se svou aktuální formou organizace práce, a to i když mají s prací spojené negativní asociace. Ve službách neboli v odvětvích terciárního sektoru se vyskytují z velké části obory, u nichž se prakticky nedá hovořit nebo jakýmkoliv způsobem uvažovat o flexibilitě místa výkonu práce, nebo pracovní doby. Řeč je o oborech pohostinství a prodeje potravin, výrobků či služby jako třeba kadeřník atd. Zde se organizace práce řídí primárně potřebami zákazníků.

Avšak dle zjištěných dat je možné nastítnit, jak by mohl vypadat ideální úvazek korespondující s potřebami pracovníků. Jak je již z výše uvedených grafických znázornění patrné, pracovní týden by bylo ideální zkrátit na tři až čtyři dny v týdnu. Respondenti by tak preferovali především volné pátky se záměrem prodloužit si víkend o den navíc. Tím však zkracování nekončí, dle odpovědí by takřka 65 % respondentů volilo pracovní dobu v rozmezí šesti až osmi hodin. S přihlédnutím na necelých 30 % pracovníků s preferencí kratší pracovní doby 3–5 hodin se data přiklání spíše k té nižší hranici, a tou je 6 hodin denně. S ohledem na počet hodin jistě není překvapením, jaké rozvržení práce zkoumaní volili. Zde se výsledky shodují s běžným rozložením pracovní doby, a to se začátkem pracovní doby v ranních hodinách, polední přestávkou a navazující již zkrácenou pracovní dobu po obědě v odpoledních hodinách. Co se týče místa výkonu práce jsou požadavky na flexibilitu o něco vyšší. Zkoumaný vzorek respondentů jeví zájem o možnost kombinovat různá místa výkonu práce. Rádi by měli možnost pracovat na dálku z domova, nebo dovolené, ale současně s tím mít nějaké zázemí pracoviště, kam mohou kdykoliv, když budou potřebovat přijít. Se zázemím se pojí také vzájemná kooperace pracovníků. Kde bylo taktéž jako u místa výkonu práce preferovaná kombinovaná spolupráce. 28 % pracovníků preferuje pouze samostatnou práci, bez závislosti na druhých. Nicméně necelých 70 % respondentů volí kombinovanou formu. Je proto důležité zajistit, aby pracovníci měli dostatek klidu a prostoru pro samostatnou práci a rovněž místo pro setkávání týmů. Tento popis pracoviště je velice podobný charakteristice postpandemického hybridního pracoviště (viz kapitola 4.2.1). Pro doplnění je třeba ještě zmínit způsob zadávání práce. Jak již bylo zmíněno, obě strany vykonavatelů a zadavatelů se shodují na verbální formě, případně korespondenční s ohledem na typ úkolu.

Zmíněné požadavky a preference pracovníků byly přezkoumány, aby mohl být navržen ideální pracovní úvazek na míru pracovníkům. Není třeba chodit daleko a hledat originální řešení. Vyhovující pracovní úvazek je v České republice známý a využívaný. Má své právní ukotvení a není složité o takový typ organizace požádat. Dle předložených dat, by účastníkům analýzy vyhovoval zkrácený úvazek, poloviční či třičtvrtěční, a někomu by možná stačil pouze stlačený

pracovní týden. Toto všechno jsou zcela známé formy alternativního zaměstnávání. Výhody takového zaměstnávání jsou zřejmé, více času na rodinu, vlastní zájmy, možnost svobodně balancovat svůj soukromý a pracovní život. Avšak to vše na úkor výdělku, což může být pro mnoho pracovníků klíčový faktor při rozhodování. Jak také potvrzuje 37,3 % asociací v podobě financí a výdělku za práci.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala vývojem trhu práce a proměnami společnosti v souvislosti s rozvojem technologií. Byly popsány standardní a alternativní formy zaměstnávání se zaměřením na oblast terciárního sektoru. V rámci bakalářské práce bylo provedeno prozkoumání a srovnání dat z několika odlišných zdrojů. Jasně se ukazuje, že práce a zaměstnávání je fenoménem lidské společnosti z důvodů ekonomických, společenských mající velký vliv na spokojenost obyvatel a bezpečnost státu. Výsledky této části práce ukazují na určitou liknavost systému zaměstnávání v ČR, s tím, že proměny společnosti a zaměstnávání do jisté míry zaostávají za světovými trendy. Přesto však jsou patrné jisté posuny ve vnímání práce v souvislosti se sladěním osobního a pracovního života. Potřeby zadavatelů práce jsou upřednostňovány před potřebami vykonavatelů. Doporučením, jak tuto část zefektivnit a tím také zvýšit společenské uplatnění určitých specifických skupin obyvatel, je např. využití jiných forem zaměstnávání. Přejchod na flexibilní zaměstnávání vyžaduje zprvu vyšší investici, nicméně poté dlouhodobě snižuje náklady. A to především v závislosti na zvolené formě alternativního zaměstnávání. Úspory v kategoriích režijních nákladů, nákladů na dopravu v případě práce na dálku, vybavení pracoviště a v neposlední řadě také mzdy zaměstnanců. Jak bylo popsáno ve 4. kapitole, alternativní zaměstnávání zvyšuje produktivitu a angažovanost zaměstnanců, snižuje počty absencí a pomáhá k začlenění znevýhodněným skupinám obyvatel na trhu práce.

V rámci vlastního šetření bylo osloveno celkem 235 respondentů, jejich odpovědi byly analyzovány a z toho vyplývá kladný vztah respondentů k alternativnímu zaměstnávání s důrazem na pružnější organizaci práce a více volného času. Při zpracování dat si autorka poprvé uvědomila, že zde nelze vymýšlet zcela nový a originální pracovní úvazek. Nýbrž nalézt již stávající, který vyhovuje potřebám pracovníků a balancuje jejich požadavky a představy. Téma práce bylo formulováno ještě před vypuknutím celosvětové pandemie. A z tohoto důvodu byla následná pandemie a přechod do online prostředí vítanou změnou, která podpořila původní myšlenku unikátní formy organizace práce.

Výsledky praktické části v rámci srovnání do určité míry potvrdily závěry teoretické části, kdy flexibilizace a alternativní druhy zaměstnávání jsou adekvátní možností budoucí spolupráce zadavatelů a vykonavatelů práce. Přesto však na českém trhu práce prozatím není dostatečně adekvátní nabídka k poptávce ze strany pracovníků. Konkrétně pak žen věnujících se rodině,

studentů, důchodců, kdy dle vlastního názoru by bylo zapotřebí iniciovat příslušná ministerstva a úřady, aby zvýhodnily tento druh zaměstnávání, aby zaměstnavatelé měli zájem tyto pozice vytvářet. Zásadní problém v tomto ohledu shledávám v odměňování pracovníků, jak již zmiňuje Potružálková výše (kapitola 4.2.2). Zaměstnávání na částečný anebo jinak zkrácený úvazek totiž mnohdy ani z daleka nedosahuje výše ohodnocení potřebného pro zajištění domácnosti či péči o druhé. Z tohoto důvodu jsou tyto úvazky obsazovány především dočasnými zaměstnanci, jako jsou studenti anebo jako forma přivýdělku pro matky na rodičovské dovolené či důchodce. Takovíto pracovníci jsou pak v kolektivu vnímáni spíše jako posila či dočasný brigádník. A proto pak vznikají i rozdíly v obsahu a náplni práce pracovníků. Dle vlastního šetření bylo zjištěno, že více než 90 % respondentů je spokojeno se svou aktuální formou organizace práce. Avšak dle porovnání preferencí by respondenti preferovali kratší pracovní týden, konkrétně pak s účelem prodloužení si víkendu. Současně s tím však zanechat pracovní dobu v rozmezí 6–8 hodin denně. Zajímavá zjištění také přineslo porovnání jednotlivých věkových skupin s vybranými otázkami. Kde například vyšla vyšší flexibilita nad rámec běžné pracovní doby u respondentů pod 30 let. Rovněž také snižující se flexibilita pracovního místa po 40. roce života. Z předložených dat lze vyvodit určitý posun v preferencích budoucích a současných pracovníků. Variantou pro zlepšení a zvýšení atraktivity alternativního zaměstnávání je změna v zadávání práce a následném hodnocení. Řešením by mohl být přechod z hodinové sazby na úkolovou, zavést projektové řízení a odměňování na základě dobře odvedené práce. Avšak v měřítku terciárního sektoru má takovéto možnosti pouze úzká skupina pracovníků pracujících v odvětví administrativy a podobně orientovaných profesí. Na druhou stranu pro pracovníky ve službách s denním kontaktem se zákazníky je takovéto zadávání práce a hodnocení zatím pouhou utopií.

Na závěr bych ráda uvedla, že je zřejmé, že zaměstnávání a změny v struktuře jednotlivých zaměstnaneckých forem jsou a budou fenoménem 21. století. A to s ohledem na společenský a technologický vývoj. Ale také vzhledem k sociálnímu zabezpečení lidí ve vyspělém světě, jehož jsme součástí. Kde bude a často již je preferováno postupem času volno před zaměstnáním. Jako důkaz tohoto trendu může být již zájem o zavedení předdůchodu a předčasného důchodu. Což je paradoxem oproti sílící skupině ekonomicky aktivních seniorů a zvyšování věku odchodu do důchodu.

Téma vývoje práce a zaměstnávání je a bude stále aktuálním. A proto by byla škoda se, i z důvodu již proběhlého šetření, tímto tématem nezabývat i na dále, například v podobě některé

další závěrečné práce. Návrhem, jak rozpracovat téma detailněji, by mohlo být na základě vyhodnocení veškerých dat z analýzy shromáždit požadavky a názory pracovníků na formy zaměstnávání. A tyto náměty poté konzultovat s vybranými zástupci z řad zaměstnavatelů a vedoucích pracovníků. Cílem dalšího zkoumání by tak bylo, do jaké míry si zaměstnavatelé váží svých zaměstnanců a zda je pro ně důležitější zisk, anebo spokojenost jejich pracovníků.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAKALOVÁ Jana, Radim BOHÁČEK a Daniel MÜNICH *Komparativní studie věku odchodu do důchodu v České republice*, Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu, Národohospodářský ústav AV ČR, v. v. i., Praha, 2015. ISBN 978-80-7344-349-8 [online] [cit. 2021-06-17] Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/fulltext/ul_1947.pdf

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*. [online] *Zákony pro lidi.cz* © AION CS 2010-2021 [cit. 1. 7. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p38-1-a>

ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. Praha: Český statistický úřad, 2008, ISBN 978-80-250-1660-2 [online] [cit. 2021-07-5] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20565267/021608.pdf/2f45895b-4c51-435b-a52a-0c7164dbf371?version=1.0>

ČSÚ. *Trh práce 2019 v krajském srovnání*. Praha: Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS), 2020 [online] [cit. 2021-07-01] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani-2019>

ČSÚ. *Vývoj českého trhu práce*. [online] Oddělení informačních služeb, 2020 [cit. 2020-11-22] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-ceskeho-trhu-prace-2-ctvrtleti-2020>

DUDOVÁ, Radka. *Nové šance a rizika: flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2008. ISBN 978-80-7330-138

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Lucie VÁCLAVKOVÁ a Lenka SVOBODOVÁ. *Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života: výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 80-86973-08-5.

EVROPSKÁ KOMISE, *Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Brusel, 2011.

FEDAKOVA, Denisa. What does European Social Survey data say about work-life balance satisfaction, working time and work attachment in V4 countries? *Člověk a společnost / Individual and Society* [online]. 2017, 20(4), 70–79 [cit. 2020-07-05]. ISSN 1335-3608. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/322618554> What does European Social Survey data say about work-life balance satisfaction working time and work attachment in V4 countries

FORMÁNKOVÁ, Lenka a Alena KŘÍŽKOVÁ. Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života. *Fórum sociální politiky*, [online] Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009, 3(2), s. 14–19. ISSN 1802-5854. Dostupné z: https://www.vupsv.cz/wp-content/uploads/2021/03/Formankova-Lenka-Flexibilni-pracovni-rezimy-jako-nastroj-kombinace-pracovniho-a-rodinneho-zivota.-FSP_c.-2-2009.pdf

HEJDUK, Radim, Kateřina SMEJKALOVÁ a Vladimír ŠPIDLA. *Budoucnost práce: oranžová kniha Masarykovy demokratické akademie*. Praha: Masarykova demokratická akademie, [2017]. Diskusní materiály k budoucnosti české i evropské společnosti. ISBN 978-80-87348-29-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KYZLINKOVÁ, Renata, Petr POJER a Soňa VEVERKOVÁ. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. [online] Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2019 [cit. 2020-11-22] Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/fulltext/vz_450.pdf

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

MARTOCH, Michal. *Řízení vzdálených pracovníků: kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč: Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014. ISBN 978-80-260-6233-2.

MICROSOFT. *2021 Work Trend Index: Annual Report Exclusive research and expert insights into a year of work like no other reveal urgent trends for leaders as the next phase of work unfolds. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* [online] Microsoft, a.s. 2021 Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

POTRUŽÁLKOVÁ, Zuzana *Strukturální změny českého trhu práce a proměna sociálního modelu*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2011. ISBN 978-80-86729-75-6.

TVRDÝ Lubor, *Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-248-1729-3. [online] [cit. 2021-07-5] Dostupné z: http://accendo.cz/wp-content/uploads/2008_kniha_GACR.pdf

VARGAS LLAVE, Oscar a Tina WEBER. *Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements*, New forms of employment series, [online] Publications Office of the European Union, Luxembourg. Eurofound, 2020. ISBN 978-92-897-2103-5 [vid.2020-11-10] Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/regulations-to-address-work-life-balance-in-digital-flexible-working-arrangements>

VEY, Karin, Tanja FANDEL-MEYER, Jan S. ZIPP a Christian SCHNEIDER. *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. International Journal of Advanced Corporate Learning*. [online] 2017. 10(1), s. 22–32 [cit. 2020-07-05]. ISSN 1867-5565. Dostupné z: [Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation | Vey | International Journal of Advanced Corporate Learning \(iJAC\) \(online-journals.org\)](https://www.ijac.org/learning-development-in-times-of-digital-transformation-facilitating-a-culture-of-change-and-innovation-vey)

WHEREBY. *Everything we learned about video meetings in 2020*. [online] Whereby, a.s. 2021 Dostupné z: <https://whereby.com/blog/everything-we-learned-about-video-meetings-in-2020>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podíl zaměstnaných v jednotlivých sektorech národního hospodářství ČR, 2019.	11
Obrázek 2 Online setkání v době oběda	18
Obrázek 3 Hybridní práce je nevyhnutelná	19
Obrázek 4 Struktura větvení dotazníku	29
Obrázek 5 Asociace ke slovu práce	32
Obrázek 6 Rozvržení pracovní doby	33
Obrázek 7 Míra spokojenosti s aktuální formou organizace práce	34
Obrázek 8 Kolik dnů v týdnu byste nejraději pracoval/a?	35
Obrázek 9 Které dny v týdnu byste nejraději pracoval/a?	36
Obrázek 10 Zadávaní práce	37
Obrázek 11 Denní pracovní doba	38
Obrázek 12 Doba nejvyšší koncentrace	39
Obrázek 13 Preference spolupráce	40
Obrázek 14 Místo výkonu práce	40
Obrázek 15 Porovnání počtu dnů	42
Obrázek 16 Porovnání denní pracovní doby	43
Obrázek 17 Porovnání místa výkonu práce	44

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kolik dní v týdnu byste chtěl/a pracovat?	41
Tabulka 2 Kolik hodin denně byste nejraději pracoval/a?	42
Tabulka 3 Nejlépe se Vám pracuje?	44

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ICT informační a komunikační technologie, s. 16

IT informační technologie, s. 14

V4 Visegrádská skupina, s. 16, 50