

Jiří Kučírek a kolektiv

APLIKOVANÁ PSYCHOLOGIE

VYBRANÁ TÉMATA

- teleworking
- leadership
- sociálně psychologický výcvik



Autorský kolektiv:

PhDr. et PhDr. Jiří Kučírek, Ph.D.

PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský

prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc.

doc. PhDr. Soňa Hermochová, CSc.

PhDr. Jana Vaňková, Ph.D.

Ing. PhDr. Jiří Stýblo, CSc.

PhDr. Jan Lepeška, Ph.D.

Mgr. Pavel Sládek, Ph.D.

Jiří Kučírek a kolektiv

APLIKOVANÁ PSYCHOLOGIE

VYBRANÁ TÉMATA

- teleworking
- leadership
- sociálně psychologický výcvik

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.



PhDr. et PhDr. Jiří Kučírek, Ph.D., a kolektiv

APLIKOVANÁ PSYCHOLOGIE

Vybraná témata

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6742. publikaci

Recenzovali:

PhDr. Diana Černohorská, Ph.D.

PhDr. Mgr. Michal Svoboda, Ph.D.

Odpovědný redaktor Mgr. Martin Hrdina, Ph.D.

Sazba a zlom Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 240

Vydání 1., 2017

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos / Wavebreakmedia

ISBN 978-80-271-9977-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-9976-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-0187-0 (print)

Obsah

Předmluva	9
Úvod	11
1. Informační technologie a psychologické aspekty teleworkingu	14
<i>Pavel Sládek</i>	
1.1 Způsob práce na dálku	16
<i>Kombinace kanceláře a domova</i>	16
<i>Satelitní kancelář</i>	16
<i>Telecentra (lokální centra)</i>	17
<i>Homeworking</i>	18
<i>Mobilní teleworking</i>	18
<i>Telecottages</i>	19
<i>Elektronická domácí kancelář</i>	19
<i>„Vybavené“ centrum</i>	20
<i>Satelitní centrum</i>	20
<i>Soukromé podnikatelské centrum</i>	20
<i>Flexibilní pracovní vybavení</i>	20
1.2 Jiné dělení organizací	22
<i>Organizace zaměřená na podnikatelské vztahy</i>	22
<i>Organizace zaměřená na lidské zdroje</i>	23
1.3 Vhodné a nevhodné profese pro práci na dálku	25
1.4 Příklady profesí vhodných pro práci na dálku	25
1.5 Krautův internetový paradox a problém s komunikací	27
1.6 Teleworking a globalizace	31
<i>Nové trhy, potenciální služby</i>	32
1.7 Teleworking a konkurenceschopnost	33
<i>Literatura</i>	36

2. Bariéry uplatnění výhod kolektivního rozhodování při tvorbě podstatných inovací	38
<i>Zbyněk Pitra</i>	
2.1 Inovační aktivity organizace	41
2.2 Silné stránky a slabiny kolektivního rozhodování	44
2.3 Management kreativních diskusí	49
2.4 Role manažera kreativního týmu	53
2.5 Podmínky úspěchu multidisciplinárních kreativních týmů	57
<i>Literatura</i>	68
3. Využití psychologie v řídicí práci	70
<i>Jiří Stýblo</i>	
<i>Psychologie a její obory</i>	71
<i>Vědy o řízení (managementu)</i>	72
3.1 Osobnost leadera a sebepoznání	76
<i>Osobnost a její charakteristika</i>	76
<i>Sebepoznání</i>	84
<i>Osobní management</i>	90
3.2 Psychologické aspekty stylu řídicí práce	94
<i>Transformační leadership – etapa nového vedení</i>	95
<i>Motivační a inspirační leadership</i>	98
3.3 Týmový a komunikační leadership	102
<i>Leadership týmů</i>	103
<i>Leadership inovací a talentů</i>	107
<i>Komunikační leadership</i>	111
<i>Literatura</i>	113
4. Sociálně psychologický výcvik a jeho výzvy pro 21. století	116
<i>Soňa Hermochová, Jana Vaňková</i>	
4.1 Historické pozadí sociálně psychologického výcviku	117
4.2 Cíle a možnosti sociálně psychologického výcviku	120
4.3 Rozvoj sociální kompetence člověka jako specifický cíl sociálně psychologického výcviku	125
4.4 Meze sociálně psychologického výcviku	128

4.5	Diskuse o sociálně psychologickém výcviku	131
4.6	Historie sociálně psychologického výcviku u nás a odvětví jeho aplikace a využití	132
4.7	Intervence	138
4.8	Koncepce psychosociální intervence	139
4.9	Kontrola versus pomoc	142
4.10	Aktivita versus pasivita	143
4.11	Vlastní ozdravné síly, či profesionální pomoc?	146
4.12	Diskuse o intervenci	151
	<i>Literatura</i>	153
5.	Biopsychosociální aspekty nemocných s diagnózou jaterní cirhózy	156
	<i>Jan Lepeška</i>	
5.1	Charakteristika nemoci	162
	<i>Jaterní cirhóza a selhání</i>	162
	<i>Možnosti léčby</i>	169
5.2	Jedinec a nemoc	174
	<i>Limity a přístupy léčby</i>	174
	<i>Změna role v životě</i>	191
5.3	Společnost a nemoc	194
	<i>Indikace transplantace jater a nástin možných fyzických a sociálních rizik</i>	194
	<i>Nemoc a kulturní vědomí</i>	199
	<i>Literatura</i>	208
6.	Radikální konstruktivismus – podněty pro aplikovanou psychologii	214
	<i>Jiří Kučírek</i>	
	<i>Literatura</i>	228
	Rejstřík	231

Předmluva

Vztah aplikované psychologie a psychologie jako takové lze pojímat jako paralelu vztahu mezi užitým uměním a uměním. Přitom však souhlasíme s Bohumilou Bašteckou, že aplikovaná psychologie je tradičně rozepjatá mezi řemeslo a vědu.

V této monografii mají své místo jak příspěvky zaměřené více teoreticky, tak i ty, které ukazují možnosti uplatňování psychologických poznatků, například v oblasti sociálně psychologického výcviku (SPV). SPV je typickým příkladem užívání teoretických poznatků při praktické činnosti, provozování „řemesla“ výcviku sociálně psychologických dovedností, a při zvyšování kompetencí i ve zcela nových a nadále vznikajících oborech lidské činnosti včetně IT, inovací a tvůrčího myšlení.

Jiné kapitoly, jako ta věnovaná radikálnímu konstruktivismu, naopak poskytují velmi aktuální teoretické podněty pro aplikovanou psychologii. Jednak tvoří vědecké zázemí pro různorodé oblasti a možnosti (metody) uplatňování psychologie, jednak slouží jako platforma reflexe relevance a validity postupů a výsledků těchto aplikací.

Vysoká škola aplikované psychologie vznikla jako odborná vědecká platforma pro výzkum a také pro praktické využívání psychologických poznatků. Uvedené procesy probíhají ve dvou rovinách. Ve vyhledávání, tematizaci a konceptualizaci aplikačních oblastí, tradičních i zcela novodobých, například teleworkingu a průmyslu 4.0, ale také ve vytváření a adaptaci metod výuky a výcviku v těchto oblastech aplikované psychologie.

Aplikovaná sociální psychologie má vedle svého praktického významu také velký podíl na tvorbě metodologie výzkumu průběhu a výsledků aplikace psychologie, mezioborově, interkulturně i s přesahem zpětné vazby do výchozích teoretických disciplín. Nachází své místo i v uplatňování radikálního konstruktivismu včetně nových forem jazyka a utváření soudobých paradigmat.

Pozitivní stránkou aplikované psychologie je různorodost a multidisciplinarita oblastí aplikace a pozorovatelné výsledky aplikace, které nale-

nete v této publikaci. Přínosem aplikované psychologie, jakkoli vychází z obecně teoretického poznání, je také flexibilita a rychlost, se kterou je možné aplikovat obecné poznatky na nové situace a okolnosti, s nimiž je nutné se vypořádávat v 21. století.

Vědecký, recenzovaný časopis *Aplikovaná psychologie / Applied Psychology*, který vydává Vysoká škola aplikované psychologie, může být pro zájemce širším zdrojem informací o nových možnostech a dalších oblastech, ve kterých aplikace psychologie nachází své funkční uplatnění.

Věřím, že kniha bude pro čtenáře přínosem.

PhDr. et Mgr. Štefan Medzihorský
rektor Vysoké školy aplikované psychologie

Úvod

Vážení čtenáři,

tato publikace je monografií o vybraných oblastech práce a života, v nichž se setkáváme s aplikací psychologie. Autorský kolektiv našel inspiraci v díle Bohumily Baštecké a kolektivu *Psychologická encyklopedie – Aplikovaná psychologie*.

Na základě svého odborného zaměření jednotliví autoři naší publikace zpracovali vybraná témata. Naleznete zde kapitoly, které pojednávají mj. o hledání hranic aplikované psychologie, o krizi, stresu a jeho zvládnání, a dalších aplikovaných oblastech. Věnujeme se i dalším tématům z oblasti aplikované psychologie s cílem zachytit její smysl a význam pro vývoj společnosti v 21. století. V oblasti trhu práce pojednává publikace například o tématech problematiky pracovního výkonu a jeho hodnocení, volby povolání a výběru lidí, psychologie práce a organizace či psychologie trhu. Další důležitý okruh představuje téma lidského zdraví se zaměřením na problematiku paliativní péče, lékařské psychologie a etiky. Třetí oblast tvoří téma sociálně psychologického výcviku a jeho výzev pro 21. století. Závěrečná část je pak věnována oborovým inspiracím směřujícím ke konceptu radikálního konstruktivismu uplatňovanému v teoretických východiscích soudobé systemické psychologie, terapie, systemického poradenství, managementu a dalších oblastech.

Kolektiv autorů tvoří jak odborníci působící v jednotlivých psychologických disciplínách, například v oblasti psychologie práce a organizace, sociální psychologie, ale také v příbuzných oborech – antropologii a dalších vědách. Cílem je propojit širší společenskovední přístupy, v nichž psychologie nalézá uplatnění.

Název publikace vychází ze snahy autorů poukázat na závažné společenské změny, které s sebou přináší nástup nového tisíciletí. Velký technologický pokrok sice na jedné straně vede ke komfortnějšímu životnímu stylu, ale na straně druhé přináší velkou psychickou zátěž se značnými riziky vzniku patologických psychických jevů.

Před aplikovanou psychologií stojí nelehký úkol. Sledovat společenské dění, analyzovat je a nabízet pokud možno odpovídající řešení přetrvávajících i nově vzniklých problémů, které se týkají jednotlivých psychologických disciplín.

Při psaní práce autoři vycházeli z podstaty oboru psychologie jako vědy o myšlení, prožívání a chování jedince, vědy svojí povahou výrazně interdisciplinární. Protože pokud je pro současnost něco charakteristické, je to právě interdisciplinarita, přenášení postupů a principů z jednoho oboru vědění do jiného. Věda se kromě toho proplétá s uměním, tržní ekonomika s kvantovou fyzikou, poznatky z teorie počítačů prostupují do nauky o poznání a vědomí, a kybernetika (druhého řádu) se prolíná s psychologií. Transdisciplinarita spojuje a přesahuje dílčí pohledy jednotlivých oborů a umožňuje tak syntetický pohled na sledované jevy. Začíná široce pracovat s pojmem „sociální konstruktivismus“, souvisejícím se systemickou psychologií. Na konci 20. století se stává biologie průkopnickou vědou a nabízí objevy, které jsou společensky uplatnitelné. Aplikace psychologie proto umožňuje stýkání a prolínání jak přírodních věd (zejména antropologie a biologie), tak věd sociálních. S touto skutečností autoři v předkládaném díle pracovali.

Inovace – slovy Josefa Aloise Schumpetera „tvořivá destrukce“ – je vědění poprvé uplatněné v praktickém kontextu každodennosti, jedná se ale rovněž o nové metody a organizace činností.

V posledním desetiletí mají velkou váhu koncepty „technovědy“ a tzv. nové znalostní produkce. Technovědou se označuje odrážení reálných procesů, splývání základních i aplikovaných výzkumů, vědy, ekonomiky či politiky do jednoho integrovaného celku.

V souvislosti s náročným stylem života společnosti, který zvláště 21. století ještě více komplikuje a zrychluje, lze vnímat z toho plynoucí stres jako jeden ze zásadních aktuálních společenských jevů. Z tohoto důvodu se problematika stresu objevuje i napříč některými kapitoly.

Autoři zaměřují svoji pozornost na vybrané psychologické a společenské segmenty, které poté v ucelené formě, včetně psychologických hledisek, předkládají čtenáři k bližšímu seznámení. Jejich závěry vycházejí z dlouholeté odborné vědecké praxe na českých i zahraničních vysoko-

školských pracovištích. Čtenáři se tak dostává do rukou publikace, ve které, jak očekáváme, nalezne možné odpovědi na některé společenské jevy současnosti v oblasti aplikované psychologie a podněty k hlubší orientaci v problematice mezilidských vztahů a duševního zdraví jedince.

Vzhledem k zvolenému rozsahu monografie nezbylo místo pro další oblasti soudobé aplikované psychologie. Je naším cílem doplnit je v budoucí publikaci na toto téma.

Přejeme vám inspirující četbu.

Kolektiv autorů

1. Informační technologie a psychologické aspekty teleworkingu

Pavel Sládek

V současném světě dochází k výrazným změnám v roli špičkových technologií. Po druhé světové válce byla základem kvalifikovaná průmyslová výroba, od počátku sedmdesátých let minulého století však její význam klesá v porovnání s novou vlnou moderních komunikačních a informačních technologií. Zdokonalováním počítačů a softwarových programů, moderních komunikačních nástrojů včetně internetu, podnikových i státních informačních systémů, nových postupů při zpracování statistických i vědeckých dat a také průmyslové automatizace byl položen základ vzniku informačních technologií.

Využití informačních technologií se v dnešní době stává hlavním zdrojem bohatství vyspělých zemí a motorem jejich národních ekonomik. Tyto ekonomiky se musí rychle přizpůsobit novým podmínkám, které budou vyžadovat dobré životní prostředí, ale i přítomnost vysoce kvalifikované pracovní síly. S tím souvisí i snižování zátěže pracovního a životního prostředí přesunem části aktivit do digitálního světa.

Rozvoj teleworkingu, práce na dálku, je bezprostředně spjat s fenoménem internetu. Pro teleworking lze využít již existujících sítí, z nichž největší je bezesporu internet. Myšlenka internetu se zrodila již v šedesátých letech v hlavě Kanadana Marshalla McLuhana, samotný termín „internet“ je však mnohem pozdějšího data. McLuhan, specialista v oboru

sociální komunikace, užil poprvé termín „globální vesnice“ pro pojmenování světa propojeného elektronickými komunikacemi. Je také otcem slovního spojení „elektronická konference“. Jde o výstižné vyjádření fenoménu umožňujícího, aby spolu mohli prostřednictvím sítě diskutovat jedinci, kteří jsou třeba na opačném konci světa. Ve své době byl McLuhan spíše terčem posměchu, ale dnes je jasné, že jeho vize byla správná. Za povšimnutí stojí i fakt, že s myšlenkou internetu přišel jako první vědec z oboru humanitních věd.

Vize aplikace teleworkingu jsou často velmi optimistické a jsou do něj vkládány velké naděje, především v omezení negativních civilizačních jevů včetně demografických. Jde například o omezení dopravních kolapsů zvláště v centrech a v okruhu velkých měst, o snížení nároků na výstavbu a rozšiřování silniční sítě, na redukci emisí z automobilů, ale i na výstavbu dalších administrativních budov ve městech. Z demografického hlediska je velkou příležitostí omezení migrace obyvatel a snížení odlivu obyvatelstva z venkova do měst, protože přesunem místa výkonu práce pomine hlavní důvod vázanosti zaměstnance na město. To může být důležitý prvek přispívající k budoucí revitalizaci venkova, ale i k vyšší zaměstnanosti pracovníků, kteří v současné době v rámci regionu složitě hledají odpovídající uplatnění.

Teleworking je možno aplikovat jen u určitých profesí, jako je například psaní textů, softwarová dokumentace, zpracování dat, překládání, programování, konstrukce pomocí systému CAD/CAM, systémová analýza, účetnictví a do značné míry také vzdělávání. Na druhé straně, pokud určitá práce vyžaduje časté osobní kontakty, jež přímo ovlivňují tvořivost zúčastněných, pak tato práce není ve většině případů vhodná pro teleworking.

Pro některé lidi je teleworking často jediný způsob, jak se plně zapojit do pracovního procesu. Lidé, kteří jsou omezeni v hybnosti, ale jejich duševní schopnosti jsou na dobré úrovni, mohou tímto způsobem úspěšně vykonávat i velmi náročnou práci. Druhou skupinou vhodnou pro teleworking jsou ženy na mateřské dovolené, jež by jinak byly nuceny přerušit kariéru a tím složitěji by se pak vracely do zaměstnání.

1.1 Způsob práce na dálku

Způsob práce, který nazýváme teleworking, je možno rozdělit na několik podskupin:

- kombinace kanceláře a domova;
- satelitní kancelář;
- telecentra (lokální centra);
- homeworking (práce doma);
- mobilní teleworking;
- „telecottages“.

Kombinace kanceláře a domova

Tato kombinace vyžaduje počítačové vybavení jak doma, tak v kanceláři. Je to poměrně nákladná varianta, protože náklady na počítačové vybavení zaměstnanců jsou dvojnásobné. Výhodou je naopak možnost stálého přístupu do firemní databáze a možnost pracovat doma. Uvedená kombinace nabízí flexibilnější využití pracovní doby a dává zaměstnanci určitou volnost. Tento styl práce je vhodný především pro úzký okruh pracovníků. Nejčastěji je využíván pro vedení a může být vnímán jako atribut vedoucího pracovníka, k němuž patří mobilní telefon, služební auto apod. V některých případech může být využit i jako motivační faktor.

Satelitní kancelář

Satelitní kancelář může radikálně změnit podobu organizační struktury. Organizace si ponechá „záložní kancelář“, ale určitá část pracovníků pracuje doma. Firma ušetří část nákladů za pronájem, případně může, pokud je to žádoucí, přenést své sídlo do dražší lokality při stejných nákladech

na pronájem. Pro některé společnosti může být takové řešení výhodné, protože se tak přiblíží svým klientům.

Tento způsob lze využít v prostředí globální ekonomiky v mezinárodním měřítku. Některé společnosti mohou přenést svoje sídlo do tzv. off-shore, ve kterých se neplatí (nebo jen zanedbatelně) daň z příjmu právnických osob. Americké společnosti využívají tuto možnost především na Barbadosu, v Mexiku, nebo dokonce v pro ně vzdálenějším Irsku, případně v Indii.

Společnosti mohou zaměstnávat pracovníky v jiných regionech, a dokonce i v jiných státech. Za předpokladu, že najdou dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, mohou například ze Spojených států amerických zaměstnávat pracovníky z Mexika. Stejným způsobem mohou společnosti z Evropské unie najímat pracovníky ze zemí mimo Evropskou unii. Pracovníky je možné hledat kdekoliv na světě, ale firmy při tom mohou narazit na jiné kulturní a vzdělanostní standardy.

Telecentra (lokální centra)

Velmi zajímavou možností práce na dálku jsou lokální centra, která představují mezistupeň mezi prací doma a v kanceláři. Lokálních center je mnoho druhů a lze je využít pro práci v odlehlých oblastech nebo v oblastech s větší nezaměstnaností. Mohou vzniknout všude tam, kde by bylo neekonomické pořizovat každému pracovníkovi domácí vybavení a kde tito pracovníci mají bydliště ve stejné lokalitě. Typickými místy, kde tato lokální centra mohou být zřízena, jsou domy, ve kterých bydlí tělesně postižení, kteří mají zájem a předpoklady tímto způsobem pracovat.

Lokální centra mohou být umístěna na obecních úřadech nebo ve školách, případně na větších farmách. Tento způsob práce má řadu výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnance je největší výhodou možnost sociálních kontaktů s dalšími pracovníky. Pro zaměstnavatele jsou největší výhodou menší náklady. Nevýhodou může být větší vzdálenost těchto center od bydliště pracovníka. Založení lokálních center

může přispět k řešení problémů venkova s migrací především mladých a vzdělaných pracovníků do měst.

Homeworking

Homeworking představuje, jak již vyplývá z názvu, situaci, kdy zaměstnanec pracuje doma, a případně navštěvuje své klienty.

Existují dva typy homeworkingu:

- Zaměstnanec je především doma, ale určitou část dne tráví navštěvováním zákazníků a zaměstnavatelů. Nejčastějšími zástupci takových profesí jsou například zeměměřiči, kontrolori či realitní makléři. Tito pracovníci tráví doma zhruba jen 30 % pracovní doby a většinu času tráví na cestě ke klientům a při práci u nich.
- Zaměstnanec pracuje výhradně doma a jde o činnosti typu vstup dat, tvorba textů nebo překlad do/z cizího jazyka. Tento typ práce je vhodný pro zaměstnance, kteří z nějakého důvodu nemohou opustit domov. Jsou to například ženy na mateřské dovolené nebo tělesně postižení. Výhoda tohoto stylu práce spočívá především v možnosti pracovat doma a ušetřit tak čas, který by bylo nutno věnovat cestě do práce. Získaný čas pak může být využit pro jiné aktivity. Práce doma ovšem také znamená určitá omezení. Jde především o sociální izolaci pracovníka, která může vážně uškodit jeho psychice. Proto mnozí tělesně postižení dávají přednost práci mimo domov tam, kde mají možnost sociálních kontaktů. Další nevýhodou představují zvýšené náklady na vybavení každého pracovníka (počítač, připojení).

Mobilní teleworking

Pracovník, který nepracuje v kanceláři, ale musí být vždy ve spojení se svou organizací, je připojen například notebookem a modemem. V tako-

vém případě může pracovat kdekoli na světě, kde je možnost přijímat telefonní signál pro celulární telefon. Tento typ pracovníků může plnit úkoly v jakémkoliv dopravním prostředku (auto, vlak, letadlo) za předpokladu, že předpisy přepravce takovou činnost umožňují. Typickými představiteli těchto profesí jsou obchodní zástupci a řídicí pracovníci, kteří na svých cestách mohou být kdykoliv ve spojení se svým pracovištěm.

Telecottages

Telecottages jsou malá centra pro pracovníky na dálku, která se většinou nacházejí na vesnicích nebo na samotách. Tento styl práce se osvědčuje zejména ve Spojených státech amerických, Kanadě a Austrálii. V Evropě začaly vznikat první telecottages v roce 1985 ve Skandinávii. V některých pramenech, například u P. J. Jacksona (1998, s. 8), je tento způsob práce uváděn jako podskupina lokálních center.

Paul J. Jackson ovšem rozděluje teleworking pouze na pět podskupin:

- elektronická domácí kancelář;
- „vybavené“ centrum;
- satelitní centrum;
- soukromé podnikatelské centrum;
- flexibilní pracovní vybavení.

Elektronická domácí kancelář

Zaměstnanci pracují převážně doma a občas navštěvují své klienty a zaměstnavatele.

„Vybavené“ centrum

Jde o budovu nebo kancelář vybavenou pro práci a komunikaci na dálku. Na tomto vybavení se podílí více uživatelů, kteří jsou zaměstnání u různých zaměstnavatelů, protože jeden podnikatel by si takové centrum mohl těžko dovolit. Tato centra jsou umístěna v rezidenčních čtvrtích, sídlištích nebo na venkově.

Satelitní centrum

Satelitní centra jsou také umístěna v rezidenčních čtvrtích, sídlištích nebo na venkově, ale jsou provozována jen jednou společností a fungují spíše jako pobočka nebo dislokované pracoviště, které je připojeno k hlavní kanceláři prostřednictvím pevné linky nebo veřejnými telekomunikacemi.

Soukromé podnikatelské centrum

Soukromé podnikatelské centrum je, jak vyplývá z názvu, v soukromém vlastnictví a jeho produkty vznikly na základě informačních technologií. Toto centrum zaměstnává převážně lokální pracovníky, ale společnost a její zákazníci sídlí na jiných místech. Centra, která jsou situována mimo města, pracují nejčastěji pro společnosti ve městě.

Flexibilní pracovní vybavení

Flexibilní pracovní vybavení představuje naprostou nezávislost na místě. Zaměstnanec je vybaven mobilním zařízením a není závislý na fixním pracovišti, podobně jako v případě mobilního teleworkingu.

Pracovníky na dálku lze rozdělit do tří podskupin podle přístupu k práci a volnému času:

- osoby orientované na rodinný život;
- osoby orientované na kariéru;
- „samozaměstnavatelé“.

Do první skupiny patří pracovníci, kteří si vybrali práci na dálku, aby ušetřili čas pro rodinu, případně na své koníčky. Druhá skupina, která je orientovaná na práci a na budování kariéry, bude využívat čas, který ušetří prací na dálku, pro svou práci a budování kariéry. Třetí skupina, „samozaměstnavatelé“ (podnikatelé), je podle Jacksona svébytnou kategorií, která se nachází mezi oběma předchozími. Většina podnikatelů patří spíše do druhé skupiny. Některé soukromé podnikatele pak můžeme zařadit do skupiny první.

Většina osob orientujících se na rodinný život volí práci v satelitním, případně soukromém podnikatelském centru. Zatímco osoby, které jsou orientované na kariéru, preferují flexibilní (mobilní) práci, tzv. samozaměstnavatelé většinou pracují doma.

Druhy teleworkingu podle způsobu zaměstnání:

- podnikatelský subjekt;
- „kvazi zaměstnanec“;
- zaměstnanec.

Podnikatelský subjekt

Pracovník na dálku je soukromý podnikatel, který vykonává svoji činnost soustavně, samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Jako právnická nebo fyzická osoba má smluvní vztah s příslušnou firmou. Záleží na jeho podnikatelském plánu a konkrétní smlouvě, s kolika obchodními partnery bude jeho firma kooperovat. Jejich vzájemné vztahy upravuje občanský nebo obchodní zákoník, případně

další právní předpisy. Týká se to profesí, jako jsou například advokáti, komerční právníci, tlumočníci a daňoví poradci.

„Kvazi zaměstnanec“

Někteří pracovníci na dálku jsou sice samostatnými podnikateli, ale mají smluvní vztah jen s jednou společností. V některých případech jsou tito „podnikatelé“ de facto v pozici zaměstnanců a je zde obcházen například zákon o zaměstnanosti.

Zaměstnanec

Poslední, a zřejmě nejvíce využívanou možností je klasický zaměstnanecký poměr.

1.2 Jiné dělení organizací

Organizace zaměřená na podnikatelské vztahy

U tohoto typu organizace převažuje spolupráce s pracovníky na základě podnikatelských vztahů. Tyto organizace usilují především o omezení fixních nákladů, popřípadě o jejich transformaci do nákladů variabilních, což je výhodné zejména při menší produkci. Firma také nemusí řešit všechny obtíže spojené s přechodem na práci na dálku, protože je bude řešit smluvní partner. Ten si však náklady zaúčtuje do ceny svých výrobků a služeb.

Pokud firma zvolí uvedenou strategii, musí se ovšem vypořádat s některými problémy, které by neměla, pokud by pracovníky na dálku zaměstnala klasickým způsobem. Protože pracovník na dálku je samostatná firma, zadávající firma nemá možnost jej řídit a kontrolovat, ale může případným problémům zamezit správně sestavenou smlouvou – například

pokud jde o kontrolu využití technologie. Určité problémy mohou také nastat v případě informací, které mají být důvěrné.

Tento styl spolupráce je využíván například mezi společnostmi Chamberlains a Rank Xerox, které využívaly několik typů práce na dálku:

- Pracovníci jsou z velké většiny konzultanti pracující buď v kanceláři, nebo na dálku, například z domova.
- Pracovníci jsou až z 75 % zaměstnáni jen na dobu určitou. Jde především o programátory a některé administrativní pracovníky.
- Soukromí podnikatelé mají franšizingovou smlouvu se společností Chamberlains a používají její logo.

Organizace zaměřená na lidské zdroje

V případě organizací, které jsou zaměřeny na lidské zdroje, je využito již existujících zaměstnanců, a ti přejdou na práci na dálku. Pracovníci personálních útvarů i jiní pověřeni pracovníci mají za úkol objevit ve společnosti potenciální pracovníky na dálku. Firmy mohou touto cestou využít teleworking pro řešení mateřských dovolených a nemocenských v případě, že je toto řešení pro danou organizaci výhodné. Velmi důležitou podmínkou přechodu určitých zaměstnanců na práci na dálku je včasné a dostatečné školení, protože jde o úplně jiný styl práce. Tato cesta je velmi náročná nejen na čas a finanční prostředky, ale především pro zaměstnance.

S uvedeným způsobem práce začal například Hamshire County Council ve Velké Británii, kde zaměstnával 500 pracovníků na dálku. Tito pracovníci měli stejný plat a stejné výhody jako normální pracovníci.

Kritéria použitelná pro teleworking (Olson, Olson, 2000):

- stanovitelnost cíle;
- stupeň soustředění;
- úroveň komunikace;
- cena vybavení;

- stanovení časové jednotky;
- měřitelnost výstupů.

Stanovitelnost cíle

Pro úspěšnou práci na dálku je velmi důležité přesně stanovit cíle. Pracovník, který pracuje na dálku, musí být dobře informován o tom, co od něho jeho zaměstnavatel očekává.

Stupeň soustředění

Pro práci na dálku jsou ideální ty aktivity, které vyžadují vyšší stupeň soustředění (překlady, audit, účetnictví apod.).

Úroveň komunikace

Díky vysoké úrovni použitého technického zařízení je možno počítat s poměrně velmi dobrou komunikací, která ale samozřejmě nemůže nahradit přirozenou lidskou komunikaci.

Cena vybavení

Práce na dálku vyžaduje průměrné náklady na vybavení. Zaměstnavatelé sice musí více investovat do výpočetní techniky, ale některé další náklady mohou ušetřit.

Stanovení časové jednotky

Stanovení časové jednotky je jednou ze zásadních podmínek pro řízení na dálku. Pro tento typ práce je lepší zvolit delší časové jednotky než pro normální řízení. Tradiční teorie řízení rozděluje celkovou práci na malé úkoly, jejichž splnění vedoucí pracovník pravidelně kontroluje. Tento přístup není v případě práce na dálku možný.

Měřitelnost výstupů

Možnost měřit vstupy a výstupy je základním předpokladem pro úspěšné řízení pracovního týmu na dálku. Vedoucí pracovník by měl zadat svým podřízeným práci tak, aby bylo jasné, jaký výsledek (výstup) je požadován (Olson, Olson, 2000).