

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE
FAKULTA SOCIÁLNYCH A EKONOMICKÝCH VIED

PRÁCA Z DOMU A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

2011

Patrik Marflák

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE
FAKULTA SOCIÁLNYCH A EKONOMICKÝCH VIED

PRÁCA Z DOMU A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

Diplomová práca

Študijný program: Sociálna a pracovná psychológia

Študijný odbor: Psychológia – 3.1.9

Školiace pracovisko: Ústav aplikovanej psychológie

Školiteľ práce: doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

Bratislava, 2011

Patrik Marflák



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Patrik Marflák
Študijný program: sociálna a pracovná psychológia (Jednoodborové štúdium, magisterský II. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.1.9. psychológia
Typ záverečnej práce: diplomová
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov : Práca z domu a pracovná spokojnosť

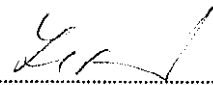
Cieľ : Verifikácia výsledkov výskumu pracovnej spokojnosti u pracovníkov s flexibilným zamestnaním, ktorí svoju prácu úplne alebo čiastočne vykonávajú z domu, na slovenskej vzorke.

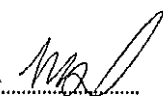
Školiteľ : doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.
Ústav : FSEV.ÚAP - Ústav aplikovanej psychológie
FSEV vedúci ústavu : prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc.

Spôsob sprístupnenia elektronickej verzie práce:
prípustná pre vlastnú VŠ

Dátum zadania: 13.05.2010

Dátum schválenia: 13.05.2010


doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.
riaditeľ ústavu


P. MARFLÁK
študent


školiteľ práce

Dátum potvrdenia finálnej verzie práce, súhlas s jej odovzdaním (vrátane spôsobu sprístupnenia)


školiteľ práce

Čestné vyhlásenie o autorstve práce

Čestne prehlasujem, že text diplomovej práce som vypracoval samostatne
s použitím uvedenej literatúry.

V Bratislave dňa

Patrik Marflák

Podpis:

Pod'akovanie

Uskutočnenie výskumu a vznik tejto diplomovej práce by nebolo možné bez pomoci a podpory ľudí, ktorým by som chcel na tomto mieste vyjadriť úprimné pod'akovanie. Osobitná vďaka patrí vedúcej diplomovej práce doc. PhDr. Eve Letovancovej, PhD. za cenné rady, podnety, povzbudenie, motiváciu a najmä pravidelnú spätnú väzbu počas celého obdobia prípravy výskumu a spracovania témy diplomovej práce. Ďakujem aj doc. Elene Lisej, PhD. za konzultáciu postupov pri analýze výskumných dát.

V prípravnej fáze výskumu mi veľmi pomohli Jon L. Pierce a Jone L. Pearce, ktorí na požiadanie ochotne zaslali svoje ťažko zohnateľné štúdie obsahujúce kľúčové metodiky pre tento výskum. Špeciálne pod'akovanie patrí tiež Daliborovi Kociánovi za spätný preklad pri príprave dotazníka, Michalovi Páleníkovi z Inštitútu zamestnanosti za uverejnenie informácie o výskume na webovej stránke inštitútu Iz.sk, a Silvii Pňáčkovej, Marcele Glevickej z Profesia.sk a Sylvii Porubänovej z Inštitútu pre výskum práce a rodiny za poskytnutie cenných kontaktov.

V neposlednom rade by som rád pod'akoval ľuďom, ktorí mi pomohli pri samotnom zbere výskumných dát: menovite Johnovi Williamovi Hallovi, Zuzane Šulek a Martine Samašovej, ktorí formálnou i neformálnou cestou oslovili potenciálnych participantov výskumu v rámci svojich firiem, a mojim priateľom Danielovi Štefečkovi, Petre Varšovej, Petrovi Lukáčovi, Dagmar Vinterovej, Michalovi Cwiecekovi a všetkým, ktorí sa podieľali na šírení informácie o prebiehajúcom výskume.

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na skúmanie faktorov vplyvajúcich na pracovnú spokojnosť pri práci z domu (telepráca). Hlavným cieľom bola verifikácia nelineárneho vzťahu pracovnej spokojnosti a rozsahu práce z domu, ktorý je vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Skúmali sme aj charakteristiky práce, ktoré podľa predchádzajúcich výskumov tento vzťah ovplyvňujú, a súvislosti pracovnej spokojnosti a individuálnych postojov k práci, meraných s pomocou škál pracovnej angažovanosti, sily potrieb vyššieho stupňa a vnútornej pracovnej motivácie. Výskumný súbor deskriptívno-korelačnej štúdie tvorilo 67 participantov – profesionálov z rôznych oblastí, ktorí počas určitej proporcie svojho pracovného týždňa pracujú z domu. Vzhľadom na rôznorodosť vzorky sme výskumné hypotézy testovali nielen pre hlavný súbor, ale aj pre tri dvojice čiastkových súborov s participantmi rozdelenými vždy na dve podskupiny podľa (1) oblasti zamerania spoločnosti, v ktorej pracujú, (2) veľkosti spoločnosti, a (3) pohlavia. Takéto rozdelenie umožnilo porovnanie výsledkov a diskusiu o rôznych súvislostiach pracovnej spokojnosti pri práci z domu. Výsledky len čiastočne podporili existujúcu teóriu o vzťahu pracovnej spokojnosti a rozsahu telepráce. V čiastkovom súbore tvorenom zamestnancami z IT sektora sa potvrdil očakávaný nelineárny vzťah (obrátené U). U zamestnancov z ostatných odvetví sa však významný vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nepotvrdil. S pracovnou spokojnosťou v našom výskume najviac korelovala (stredná až silná korelácia vo väčšine súborov) vnútorná pracovná motivácia. Výsledky výskumu poukázali najmä na rozdielnosť faktorov vplyvajúcich na pracovnú spokojnosť pri telepráci u zamestnancov z rôznych odvetví (IT vs. ostatné odvetvia) a na dôležitosť vnímania širšieho organizačného kontextu práce na diaľku. Prínosom diplomovej práce je aj zdôraznenie významu vnútornej pracovnej motivácie, ktorej skúmanie je podľa našich záverov pre konceptualizáciu a pre hodnotenie úspešnosti telepráce z pohľadu organizácie a jednotlivca aspoň také dôležité ako výskum pracovnej spokojnosti.

Kľúčové slová: telepráca, práca z domu, pracovná spokojnosť, rozsah telepráce, vnútorná pracovná motivácia

Abstract

The aim of this diploma thesis was to examine various factors affecting teleworkers' job satisfaction. The main goal was verification of previous findings suggesting a curvilinear, inverted U-shaped relationship between the extent of teleworking and job satisfaction. We also examined job characteristics which are believed to moderate this link, and we explored possible relationships between job satisfaction and individual attitudes towards work measured by scales of work involvement, higher-order need strength and intrinsic motivation. The sample consisted of 67 participants – professional-level employees from various fields of industry who regularly work from their homes for at least a part of their work week schedules. Considering heterogeneity of the sample we tested our hypotheses not only for the main sample but also for three pairs of partial sub-samples consisting of participants divided by (1) the sphere of business of their employer, (2) size of company they work for, and (3) gender. Such three-way segmentation of the sample allowed us to compare the results of each pair of sub-samples and discuss various contexts of teleworkers' job satisfaction. Our results only partially supported the aforementioned job satisfaction-extent of teleworking link. The hypotheses was only valid for sub-sample consisting of people working in the IT industry where the suggested inverted U-shaped relationship occurred. The link was not supported by our data from employees of companies in other spheres of business, or any other sample. We also learned that job satisfaction was most related (medium and strong correlations across most of our samples) to intrinsic job motivation. The results of our research pointed out the diversity of factors influencing job satisfaction among teleworkers from various fields of business/industry and the importance of considering the organizational context of teleworking. Another contribution of this diploma thesis is highlighting the relevance of intrinsic motivation. We believe further investigation of this construct is equally important for telework conceptualization and evaluating of teleworking efficiency on organization and employee level as studying job satisfaction.

Keywords: teleworking, homeworking, job satisfaction, extent of teleworking, intrinsic motivation

Predhovor

K záujmu o tému práce z domu ma dovedla osobná skúsenosť. V roku 2007 som začal pracovať ako redaktor internetového portálu, ktorý vznikol ako vedľajší projekt malej softvérovej firmy. Dostal som malú kanceláriu v sídle spoločnosti, avšak na inom poschodí ako ostatní zamestnanci. V prípade potreby komunikácie s kolegami bolo najjednoduchšie komunikovať virtuálne a len zriedka bolo potrebné vybehnúť na poschodie a prebrať veci osobne. Zakrátko som zistil, že do práce vlastne ani nemusím chodiť a o niekoľko mesiacov neskôr bolo samozrejmosťou, že som niekoľko dní v mesiaci pracoval z domu. Túto možnosť som privítal jednak kvôli svojej pohodlnosti, no prišla vhod najmä cez obdobia skúšok, kedy bolo jednoduchšie zadeliť si čas medzi prácou a štúdiom pri práci z domu.

Po necelých dvoch rokoch, počas ktorých som viac či menej využíval možnosť nechodiť do práce, sa firma presťahovala do nových priestorov a istý čas trvalo, kým sa v nich našlo miesto aj pre moju maličkosť. Toto obdobie trvalo len niekoľko týždňov, no práve vtedy som prišiel na to, že pracovať len z domu rozhodne nie je až taká výhra. Napriek tomu, že interakcia s kolegami aj počas mojej prítomnosti v kancelárii prebiehala najmä virtuálne, počas obdobia full-time práce z domu som si uvedomil prínos spoločných obedov a možnosti kedykoľvek konzultovať dôležité veci osobne. Negatíva sa prejavili aj na mojom vzťahu s partnerkou. V malom priestore nášho spoločného príbytku totiž nebolo možné fyzicky vyčleniť pracovné miesto, čo viedlo k tomu, že práca bola pre mňa neustále prítomná a aktuálna. Návrat do práce bol teda vykúpením, po ktorom som si opäť pripadal ako normálny spoločenský tvor, ktorý sa v práci spolu s ostatnými teší na to, ako po jej skončení pôjde domov. Na prácu z domu som však nezanevrel – dodnes vykonávam veľkú časť práce mimo kancelárie a najmä počas písania tejto diplomovej práce si neviem predstaviť, že by som takúto možnosť flexibilnej organizácie svojej práce nemal.

Práca z domu je teda niečím, čo sa ma už niekoľko rokov bytostne týka a verím, že sa to odrazilo aj na úrovni spracovania tejto témy. Mne samému práca na tomto výskume priniesla okrem prehĺbenia a rozšírenia znalostí a zručností v tvorbe vedeckej práce aj lepšie pochopenie toho, čo je pre mňa pri práci z domu dobré a čo už presahuje pomyselnú hranicu. Nie každý však má možnosť slobodnej voľby, preto prehľbovanie poznania o telepráci považujem za mimoriadne dôležité a som rád, že som k nemu touto cestou mohol prispieť.

Obsah

1. Úvod	9
1.1 Úvod do výskumu telepráce	11
1.1.1 Definícia telepráce	11
1.1.2 História rozvoja telepráce vo svete	15
1.1.3 Výzvy a problémy výskumu telepráce	18
1.1.4 Výhody a nevýhody práce z domu	20
1.1.5 Populácia teleworkerov a rozhodovanie o práci na diaľku	23
1.1.6 Manažment telepráce	28
1.1.7 Telepráca v Európe a na Slovensku	32
1.2 Teoretické východiská skúmania pracovnej spokojnosti pri telepráci	37
1.2.1 Telepráca v širšom kontexte flexibility práce	37
1.2.2 Zladenie pracovného a rodinného života pri práci z domu	40
1.2.3 Teoretické modely telepráce	44
1.2.4 Rozsah telepráce a pracovná spokojnosť	48
1.3 Výskumné hypotézy	50
2. Metódy	54
2.1 Výberový súbor	54
2.1.1 Výberový postup	54
2.1.2 Spôsob zberu výskumných dát	55
2.1.3 Charakteristika hlavného výberového súboru	55
2.1.4 Rozdelenie výberového súboru na čiastkové súbory	56
2.1.5 Problémy a limity metodiky výberu	57
2.2 Metodiky výskumu – operacionalizácia premenných	58
2.3 Operacionalizované hypotézy	63
2.4 Výskumný plán	64
2.5 Spôsob spracovávania a analýzy výskumných dát	64
3. Výsledky	66
3.1 Deskriptívna štatistika	66
3.1.1 Dôvody práce z domu a rozsah telepráce	66

3.1.2 Univariačná analýza premenných	68
3.2 Pracovná spokojnosť pri telepráci – testovanie hypotéz.	69
3.2.1 Hlavný výskumný súbor (N = 67)	69
3.2.2 Teleworkeri zamestnaní v spoločnostiach z oblasti IT (N=44)	72
3.2.3 Teleworkeri zamestnaní v spoločnostiach z iných oblastí (N=23)	76
3.2.4 Teleworkeri zamestnaní v malých a stredných organizáciách (N=27).	77
3.2.5 Teleworkeri zamestnaní vo veľkých organizáciách (N=40).	78
3.2.6 Ženy pracujúce z domu (N=27)	78
3.2.7 Muži pracujúci z domu (N=40)	79
4. Diskusia	80
4.1 Zhrnutie výsledkov výskumu	80
4.1.1 Pracovná spokojnosť teleworkerov na Slovensku	80
(hlavný výskumný súbor)	
4.1.2 Pracovná spokojnosť teleworkerov z oblasti IT a z iných odvetví	81
4.1.3 Pracovná spokojnosť teleworkerov vo veľkých organizáciách a v malých a stredných firmách	85
4.1.4 Pracovná spokojnosť pri telepráci u žien a u mužov	85
4.2 Diskusia o pracovnej spokojnosti pri telepráci	86
4.3 Limity výskumu	87
4.4 Závěry a prínosy pre výskum a prax	89
Zoznam použitej literatúry	90
Prílohy	95
Príloha 1 – Informovaný súhlas a dotazník	95
Príloha 2 - Tabuľky s deskriptívnymi údajmi a korelačnými maticami pre čiasťkové výskumné súbory	100

1. Úvod

Práca z domu v súčasnosti patrí medzi najrýchlejšie sa rozširujúce a v zahraničí aj najdiskutovanejšie fenomény neustále sa meniaceho pracovného trhu. Vo svojej podstate nejde pre ľudstvo o žiadnu novinku – až do priemyselnej revolúcie bolo bežné, že ľudia pracovali doma a popri tom prirodzene vykonávali iné činnosti, starali sa o svoje rodiny a domácnosti. Práca bola prirodzenou súčasťou života, ktorý dnes označujeme slovom „súkromný“. V mnohých spoločnostiach žijúcich v „krajinách tretieho sveta“ to vlastne platí dodnes. Vo vyspelých krajinách sa však počas posledných dvoch storočí životy väčšiny ľudí ostrou hranicou rozdelili na prácu a súkromie. Súčasný prudký rozvoj internetu a telekomunikačných technológií možno taktiež považovať za revolúciu, ktorá má na životy mnohých ľudí zásadné a v mnohom úplne opačné dôsledky než tie, ktoré priniesla industrializácia. Kým v 19. a 20. storočí boli ľudia nútení sťahovať sa za prácou do miest, v posledných desaťročiach sa vo vyspelých krajinách začína prejavovať opačný trend. Čoraz viac ľudí vykonáva duševnú prácu založenú výhradne na komunikácii a „manipulácii“ s informáciami. Súčasné technológie spolu s rozvinutou komunikačnou sieťou umožňujú vykonávať takúto prácu takmer kdekoľvek a mnohí ľudia tak majú opäť možnosť pracovať doma, alebo lepšie povedané z *domu*. Lepší prístup k informáciám a zrýchlenie komunikácie sa premieta aj v uľahčení a zrýchlení práce. Meniace sa pracovné podmienky vedú k rozšíreniu sféry voľného času, zmene životného štýlu a k novej organizácii pracovného a rodinného života (Filadelfiová et al., 1999).

Doterajšie výskumy a prax naznačili, že „návrat práce domov“ nebude jednoduchý a v súčasnosti nie je možné predpovedať, či sa vôbec udeje v takej miere, aby bolo možné „internetovú revolúciu“ v tomto smere porovnávať s industriálnou. Isté však je, že počet ľudí pracujúcich z domu v USA a v Európe neustále narastá¹ a že práca z domu má nielen pozitívne ale aj negatívne stránky. Otázka znie, či sme schopní ich pri takom rýchlom vývoji reflektovať, a či sme na túto prebiehajúcu zmenu pripravení na individuálnej a rodinnej, podnikovej a pracovno-právnej, ale aj na národnej a celospoločenskej úrovni. Veríme, že po prečítaní tejto diplomovej práce čitateľ získa aspoň základný prehľad o súčasnom stave vedeckého poznania o modernej práci z domu. Ako jej synonymum je v našej práci používaný

¹ po nedávnych tragických udalostiach možno očakávať aj nárast práce z domu v Japonsku

výraz *telepráca*, ktorú možno zjednodušene definovať ako prácu na diaľku s využitím telekomunikačných prostriedkov.

Teoretická časť práce je rozdelená na dve časti. Prvá je koncipovaná ako prehľadová štúdia – okrem definície prináša aj podrobný prierez históriou rozvoja telepráce, informácie o hlavných konceptuálnych témach výskumu telepráce vo svete a zhodnotenie aktuálneho stavu výskumu práce z domu na Slovensku a v Českej republike. Pri príprave prehľadu literatúry sme čerpali z viac než 50 vedeckých článkov a publikácií, pričom išlo prevažne o primárne zdroje – kvantitatívne a kvalitatívne výskumné štúdie a meta-analýzy – a prehľadové štúdie. Podľa našich vedomostí ide o najrozsiahlejší prehľad literatúry o telepráci v slovenskom a českom jazyku. Aj z toho dôvodu sme uprednostnili všeobecnejší názov „Práca z domu a pracovná spokojnosť“ pred užšie vymedzeným „Rozsah práce z domu a pracovná spokojnosť u teleworkerov na Slovensku“, ktorý by zameranie samotného výskumu vystihoval lepšie.

Cieľom výskumu, ktorého teoretické východiská sú popísané v druhej časti úvodu (1.2), bolo overenie teórie Timothyho Goldena o vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a rozsahom telepráce (počet dní v týždni odpracovaných mimo centrálneho pracoviska), ktorá je možným vysvetlením predchádzajúcich protichodných zistení o pracovnej spokojnosti pri telepráci. Ako uvádzajú Golden a Veiga (2005), jeden prúd výskumníkov tvrdil, že čím viac ľudia pracujú z domu, tým lepšie dokážu sklbiť pracovné povinnosti s napĺňaním vlastných potrieb a so starostlivosťou o rodinu, čo vedie k vyššej spokojnosti. Naproti tomu iné výskumy poukazovali najmä na problematické stránky telepráce ako sociálna izolácia či prepracovanosť, ktoré spokojnosť znižujú. Podľa Goldenovej teórie je medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nelineárny vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Pracovná spokojnosť sa teda zvyšuje s narastajúcim rozsahom práce z domu, keďže sa do určitého pomeru telepráce a práce v centrálnom pracovisku pozitívne prejavujú jej výhody. Po prekročení tohto pomeru však zamestnanci začnú pociťovať negatívne dopady práce z domu a ich pracovná spokojnosť klesá. Empirické overenie tejto teórie na slovenskej vzorke je primárnym cieľom nášho výskumu. Okrem toho sme zisťovali ako s pracovnou spokojnosťou pri telepráci súvisia niektoré charakteristiky samotnej práce a individuálne postoje k práci všeobecne i k súčasnému zamestnaniu.

1.1 Úvod do výskumu telepráce

Prvá časť prehľadu literatúry je venovaná definícii, konceptualizácii a predstaveniu pojmového rámca výskumu telepráce, ktorý sme vzhľadom na nedostatok literatúry k téme v slovenskom a českom jazyku poňali tak, aby v budúcnosti mohol poslúžiť i ďalším záujemcom o výskum práce z domu na Slovensku. Počas písania tejto časti sa ústrednou témou prirodzene stala otázka, prečo telepráca nie je taká rozšírená, ako sa pôvodne predpokladalo. Okrem prekážok rozvoja telepráce upozorňujeme aj na aktuálne problémy a výzvy výskumu telepráce vo svete a stručne informujeme o aktuálnom stave výskumu práce z domu na Slovensku a v Českej republike.

1.1.1 Definícia telepráce

Napriek tomu, že špecifiká telepráce sú skúmané už takmer štyri desaťročia (Haddon & Brynin, 2005), vedecká obec sa stále nezhodla na jednoznačnej definícii a vymedzení tohto alternatívneho pracovného zaradenia. Svedčí o tom aj množstvo termínov, ktorými sa práca z domu a obdobné formy práce na diaľku označujú. Na označenie rôznych flexibilných foriem zamestnaní, pri ktorých sa pracovná činnosť vykonáva mimo hlavného pracoviska, sa vo vedeckej i populárnej literatúre v anglickom jazyku používajú výrazy ako *teleworking*, *telecommuting*, *e-commuting*, *e-work*, *flexible working*, *homeworking*, *distributed work*, *remote working*, *mobile working* či *virtual workplace* (Gajendran & Harrison, 2007; Madsen, 2003). Najčastejšie sú v odbornej literatúre používané prvé dva uvedené termíny, ktoré bývajú často navzájom zamieňané ako synonymá, no v USA je viac používaný výraz *telecommuting* a v Európe *teleworking*. V nadnárodných spoločnostiach, ktoré svojim zamestnancom umožňujú odpracovať časť pracovného týždňa z domu, je zaužívaný termín *home office*. Na Slovensku sa v článkoch na túto tému používajú výrazy *domácka práca* a *telepráca*, ktorými sa práca z domu označuje aj v textoch § 52 Zákonníka práce (2001). V našom výskume používame rámcovo termíny *telepráca* a *teleworking*, v samotnom výskume sa však zameriavame na zamestnancov, ktorí ako svoje vzdialené pracovisko využívajú svoj domov. Keďže v slovenskom jazyku zatiaľ nie je zavedený a rozšírený spisovný jednoslovný výraz pre ich označenie, uprednostňujeme pred pojmom „telepracovník“, na ktorý sme natrafili len

v článkoch niektorých médií, zaužívaný anglický výraz *teleworker*. Na označenie slovesného tvaru telepráce budeme používať spojenie „pracovať na diaľku“, prípadne špecifickejšie „pracovať z domu“.

Pri definícii telepráce je potrebné brať do úvahy obrovskú variabilitu, ktorá medzi teleworkermi existuje v zmysle ich zamestnaneckého statusu, zmluvných podmienok spolupráce s organizáciou, rôznych typov práce a rôznych pracovných lokácií (Sullivan, 2003). V najširšom zmysle možno za teleworkera považovať napríklad nezávislého novinára pracujúceho externe (mimo sídla redakcie) a dodávajúceho články na základe autorskej zmluvy, programátora-živnostníka, ktorý má vlastnú kanceláriu, kde súčasne pracuje na rôznych projektoch pre rôznych odberateľov, ale aj zamestnanca s klasickou pracovnou zmluvou, ktorý pravidelne využíva možnosť tzv. *home office*, či manažéra lokálnej pobočky väčšej firmy v malom meste, ktorý s centrárou pravidelne komunikuje prostredníctvom informačných a telekomunikačných technológií. Šírka a komplexnosť tohto fenoménu robí z teoretického vymedzenia i samotného skúmania telepráce pomerne náročnú úlohu. Okrem všeobecnej definície preto musíme pri konceptualizácii práce z domu pre potreby nášho výskumu poskytnúť aj užšiu definíciu relevantných faktorov a na ich základe vymedziť špecifickú populáciu teleworkerov, na ktorú bude možné naše výsledky zovšeobecniť.

Podľa najvšeobecnejšej definície telepráce, do ktorej spadajú aj všetky vyššie uvedené príklady, ide o prácu na diaľku, ktorá zahŕňa používanie informačných a telekomunikačných technológií (ďalej len IT). Táto základná definícia, ktorú v článku o konceptualizácii telepráce uvádza Sullivan (2003), jednoznačne odlišuje teleprácu od rôznych foriem práce z domu, pri ktorých komunikácia nehrá významnú rolu (napr. remeselná malovýroba v domácej dielni). Nehovorí však nič o vzťahu teleworkera k organizácii. Tento dôležitý element zahŕňa vo svojej definícii Baruch (2000), podľa ktorého teleprácu vymedzujú tri hlavné charakteristiky:

1. pracovisko je čiastočne alebo úplne nezávislé od lokácie zamestnávateľa, zmluvného partnera, klienta, atď.
2. na prácu sú používané IT, hlavne osobné počítače, fax a telefóny
3. jednotlivec je súčasťou organizačnej štruktúry organizácie a medzi ním a organizáciou je potrebné komunikačné prepojenie

Gajendran a Harrison definujú teleworking ako „alternatívne pracovné usporiadanie, v ktorom zamestnanci počas aspoň určitej časti svojho pracovného rozvrhu vykonávajú úlohy inde než vo svojom hlavnom alebo centrálnom pracovisku, pričom na komunikáciu s ostatnými vo vnútri a mimo organizácie využívajú elektronické komunikačné prostriedky” (2007, s. 1525). Dôležitou súčasťou tejto definície je otázka *rozsahu telepráce* – o telepráci totiž môžeme hovoriť a skúmať ju aj vtedy, keď zamestnanec vykonáva úlohy mimo pracoviska len počas určitej proporcie svojho pracovného rozvrhu. Bailey a Kurland (2002) v tejto súvislosti upozorňujú, že je len veľmi málo tzv. full-time teleworkerov a že väčšina zamestnancov firiem pracuje mimo svojho centrálného pracoviska nepravidelne a v malom rozsahu len niekoľkých dní do mesiaca.

Pre úplnosť uvádzame aj definíciu telepráce podľa rámcového dohovoru Európskej komisie o telepráci z roku 2002 (*in Eurofound, 2010, s. 3*):

„Telepráca je forma organizácie a/alebo vykonávania práce, s využitím IT, v kontexte pracovnej zmluvy/vzťahu, pri ktorej sa práca, ktorá by mohla byť vykonávaná v prevádzke zamestnávateľa, vykonáva na pravidelnej báze mimo tejto prevádzky.“

V slovenskom Zákonníku práce (2001) je domácka práca a telepráca definovaná nasledovne:

Práca pre zamestnávateľa podľa podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve doma alebo na inom dohodnutom mieste (= "domácka práca")... práca pre zamestnávateľa podľa podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve doma alebo na inom dohodnutom mieste s použitím informačných technológií (= "telepráca") v pracovnom čase, ktorý si sám rozvrhuje... (z Odstavca 1 § 52)

Za domácku prácu alebo telepracu sa nepovažuje práca, ktorú zamestnanec vykonáva príležitostne alebo za mimoriadnych okolností so súhlasom zamestnávateľa alebo po dohode s ním doma alebo na inom ako zvyčajnom mieste výkonu práce za predpokladu, že druh práce, ktorý zamestnanec vykonáva podľa pracovnej zmluvy, to umožňuje. (z Odstavca 5 § 52)

Tieto definície prihliadajú pochopiteľne predovšetkým na pracovno-právne aspekty telepráce a vymedzujú ju spôsobom, ktorý by bol z pohľadu výskumnej praxe obmedzujúci. Haddon, Brynin (2005) a Sullivan (2003) považujú za žiadúce, aby výskumníci pri skúmaní rôznych aspektov teleworkingu a populácií teleworkerov vymedzili predmet svojho skúmania presnou charakteristikou niekoľkých kľúčových faktorov telepráce. Medzi tieto zaraďujú:

- rozsah a spôsob použitia IT
- lokáciu práce
- zmluvné podmienky práce na diaľku
- časovú proporciu decentralizovanej práce – tzn. pomer pracovnej činnosti, ktorá je vykonávaná mimo centrálného pracoviska, z celkovej pracovnej doby

Z hľadiska skúmania pracovnej spokojnosti je kľúčovým faktorom telepráce práve časová proporcia decentralizovanej práce (Golden & Veiga, 2005). V našej štúdií budeme v tejto súvislosti používať vyššie spomenutý termín *rozsah telepráce*. Podobne ako Gordon (1988 in Hartman et al., 1991) považujeme za teleworkerov tých zamestnancov organizácií, ktorí pravidelne pracujú mimo centrálného pracoviska jeden alebo viac dní týždenne.

Lokáciu telepráce zámerne obmedzujeme na prácu z domu – jednak preto, že ide z tohto pohľadu o najrozšírenejšiu formu telepráce (Di Martino & Wirth, 1990), a zároveň pri nej možno predpokladať najvýznamnejší dopad na pracovnú spokojnosť.

Zmluvné podmienky pracovno-právneho vzťahu pre nás nie sú dôležité, avšak podľa vyššie uvedenej Baruchovej (2000) definície vymedzujeme telepracu tak, aby bol teleworker súčasťou organizačnej štruktúry firmy/organizácie, čím vylučujeme externých pracovníkov „na voľnej nohe”, živnostníkov, ktorí pracujú flexibilne pre rôznych klientov, a pod. Skúmanú populáciu ďalej vymedzíme na pracovníkov spolupracujúcich s organizáciou na plný úväzok, teda cca. 40 hodín týždenne. Ľudia pracujúci na čiastočný úväzok sú totiž z hľadiska pracovnej spokojnosti špeciálnou kategóriou. Rozsiahly výskum Panelu domácností Európskeho spoločenstva (ECHP) potvrdzuje, že zamestnanci na pracovný úväzok od 15 do 29 hodín týždenne sú vo všeobecnosti spokojnejší ako zamestnanci na plný úväzok (Kaiser, 2002).

Z hľadiska rozsahu a spôsobu použitia IT nekladíme dôraz na zisťovanie detailov o používaní týchto technológií. Berieme však do úvahy súvisiaci psychologický aspekt telepráce, ktorým je vzájomná závislosť členov organizácie pri riešení pracovných úloh. To čiastočne zapadá aj do teórie Standena et al. (1999 *in Sullivan, 2003*), podľa ktorých sú kritickými dimenziami pre skúmanie dopadu telepráce na prácu a rodinu (1) stupeň IT prepojenia medzi domovom a kanceláriou, (2) distribúcia pracovného času stráveného doma a v kancelárii, (3) rozsah, v akom práca vyžaduje komunikáciu s ostatnými zamestnancami, (4) množstvo interakcie s klientami a inými subjektmi z vonkajšieho prostredia organizácie, a (5) stupeň intelektuálnosti práce.

Vychádzajúc zo spomínanej premisy, že pre konkrétny výskumný projekt je potrebné poskytnúť konkrétnu definíciu telepráce, na základe ktorej bude vymedzená skúmaná populácia (Haddon & Brynin, 2005; Sullivan, 2003), môžeme špecifické podmienky, ktoré sú vymedzujú telepracu ako predmet nášho skúmania vo vzťahu k pracovnej spokojnosti, zhrnúť nasledovne:

- telepracu chápeme ako pravidelné vykonávanie pracovnej činnosti doma, namiesto jej vykonávania v centralizovanom pracovisku,
- v rozsahu minimálne jedného dňa v týždni, resp. štyroch-piatich dní v mesiaci,
- pričom teleworker spolupracuje s organizáciou na plný pracovný úväzok (bez ohľadu na konkrétnu právnu podobu zmluvnej spolupráce),
- a zároveň je súčasťou organizačnej štruktúry, čo pre úspešné plnenie úloh predpokladá určitý stupeň závislosti na ostatných subjektoch vo vnútornom i vonkajšom prostredí organizácie,
- s ktorými komunikuje prostredníctvom IT

1.1.2 História rozvoja telepráce vo svete

Za „otca telepráce“ je považovaný americký raketový vedec Jack Nilles (Bailey & Kurland, 2002; Filadelfiová, 2003; Madsen, 2003; Sullivan, 2003), ktorý už v 60. Rokoch pracoval ako teleworker, keď na diaľku z Los Angeles robil poradcu pre americký vesmírny program leteckých síl (US Air Force a NASA) so sídlom vo Washingtone. Začiatkom 70.

rokov viedol projekt na demonštráciu efektivity telepráce v súkromnom sektore a následne začal presadzovať termín *telecommuting*. Aj neskôr pokračoval v rozširovaní povedomia o telepráci, napísal niekoľko manažérsky a ekonomicky orientovaných kníh na túto tému a dodnes celosvetovo poskytuje konzultácie o úspešnom zavádzaní telepráce prostredníctvom poradenskej firmy JALA International², ktorej je riaditeľom a spoluzakladateľom. V jeho ponímaní je telepráca „akákoľvek forma substitúcie informačných technológií za cestovanie spojené s prácou“³. Šírenie Nillesových myšlienok o telepráci sa začalo v čase, kedy boli počítače príliš drahé a Internet v zárodku, no už vtedy bola práca z domu pripisovaná veľká budúcnosť. Spoločnosť AT&T v roku 1971 predpovedala, že do roku 1990 bude zo svojich domovov pracovať 50% Američanov (Stutersson, 1998 in *Clear & Dickson, 2005*). Samotný Nilles prezentoval prácu z domu ako možné riešenie ropnej krízy 70. rokov, kedy si americká vláda začala uvedomovať, že je potrebné začať šetriť neobnoviteľnými prírodnými zdrojmi (1976 in *Huws, 1991*). *Telecommuting* (v užšom vymedzení oproti všeobecnejšiemu pojmu *teleworking* ide o prácu z domu namiesto dochádzky do práce) bol preto spočiatku považovaný za ekologicky aj ekonomicky výhodný model organizácie spoločnosti ako takej. Mal byť spôsobom, ako znížiť závislosť Američanov na automobilovej doprave a vyriešiť tak celonárodný problém, ktorý vládu nútil dovážať ropu z krajín Blízkeho východu. Zároveň bola telepráca prezentovaná ako efektívny spôsob flexibilnej organizácie práce a znižovania firemných nákladov, ako možnosť zamestnávania zdravotne postihnutých osôb, alebo ako účinný prostriedok na znižovanie ekonomických rozdielov medzi mestami a vidiekom⁴ (Di Martino & Wirth, 1990). Napriek týmto organizačným a celospoločenským výhodám a obrovskému rozvoju informačných technológií, ktorý bol spočiatku považovaný za najdôležitejší faktor určujúci rýchlosť šírenia telepráce, však optimistické predpovede AT&T, Nillesa a ďalších ostali nenaplnené (Baruch, 2001b; Gillespie et al., 1995 in *Clear & Dickson, 2005*). Filadelfiová (2003) uvádza, že podľa rôznych zdrojov bolo v roku 1990 v USA 3,4 milióna teleworkerov, v roku 1997 ich počet narástol na 11,1 milióna a v roku 2000 na 23,6 miliónov, čo tvorilo viac ako 10% pracovnej sily USA. Rôzne výskumy však uvádzajú výrazne rozdielne počty teleworkerov, čo súvisí práve s rozdielnymi definíciami telepráce

² Založil ju už v roku 1980, viac informácií je na <http://www.jala.com>

³ <http://www.jala.com/definitions.php>

⁴ zavádzanie technologických satelitných centier vo vidieckych oblastiach, tzv. *telecottages*, sa neskôr stalo súčasťou ekonomického plánovania aj v rozvojových krajinách

v jednotlivých štúdiách (Baruch, 2000). Isté je, že počet teleworkerov rastie, ale vonkoncom nie rovnakým tempom, akým narastá počet užívateľov IT. Okrem technológií je totiž rozvoj telepráce podmienený aj sociálnou, kultúrnou a politickou dynamikou (Jackson, 1999b *in Clear & Dickson, 2005*). Madsen (2003) medzi hlavné socio-ekonomické faktory podporujúce teleprácu zaraďuje nárast počtu rodín s dvoma pracujúcimi rodičmi a počtu slobodných matiek, z toho vyplývajúci rastúci tlak na zladenie pracovného a rodinného života a meniace sa hodnoty zamestnancov, taktiež tlaky na ekologickú udržateľnosť a tlaky na organizácie v zmysle konkurencieschopnosti, redukcie nákladov a schopnosti zamestnávať a udržiavať si pracovníkov. Trendy vývoja spoločnosti v posledných desaťročiach sú teda telepráci jednoznačne naklonené, no napriek tomu existujú mnohé prekážky na organizačnej a individuálnej úrovni, ktoré jej rozvoj brzdia. Tie súvisia najmä so znižujúcimi sa sociálnymi a ekonomickými istotami „nútene flexibilných“ zamestnancov, medzi ktorých patria aj mnohí teleworkeri (Gurstein, 2001 *in Longford, 2004*), ale aj s obavami manažérov zo straty kontroly a dohľadu nad zamestnancami (Di Martino & Wirth, 1990; Illegems & Verbeke, 2004; Van Sell, Jacobs, 1994). Baruch (2000, 2001b) vysvetľuje, že pre úspešné zavedenie telepráce v organizácii je potrebné, aby pre ňu boli vhodné podmienky na štyroch úrovniach: 1. charakteristiky práce, 2. organizačná kultúra, 3. domáce pracovné prostredie a 4. osobnosť teleworkera. Z hľadiska charakteristík práce musia byť dostupné relevantné technológie a musí ísť o prácu, ktorá je vykonateľná bez nutnosti prítomnosti na pracovisku. Organizačná kultúra musí byť založená na dôvere vo vzťahoch a na manažmente založenom na výsledkoch, nie na prísnej kontrole pracovnej činnosti. Domáce prostredie musí teleprácu umožniť z hľadiska dostupnosti vhodných pracovných priestorov, ale aj akceptujúcim postojom ostatných členov domácnosti. A napokon samotný teleworker by mal mať osobnostné charakteristiky, ktoré umožnia prácu na diaľku. Podľa výpovedí respondentov Baruchovho výskumu sú najdôležitejšími vlastnosťami dobrého teleworkera sebadisciplína, sebamotivácia, schopnosť pracovať samostatne, vytrvalosť, organizovanosť, sebavedomie, schopnosť manažovať svoj čas (*time management*), počítačová zručnosť a čestnosť/bezúhonnosť (*integrity*). Naopak, nevhodnými vlastnosťami pre teleprácu sú potreba sociálneho života a potreba byť vedený. Efektívna práca na diaľku je podľa Barucha možná vtedy, ak sú splnené podmienky na všetkých štyroch úrovniach. Tým vysvetľuje, prečo

sa telepráca dodnes nestala bežnou praxou a prečo sa prvotné optimistické predpovede aj po štyroch desaťročiach javia ako sci-fi.

Očakávaný rast telepráce pribrzdilo aj to, že sa už na začiatku 80. rokov stala v USA predmetom kontroverzie, keďže sa ukázalo, že teleworkerom, ktorí nepatrili do minoritnej skupiny úspešných živnostníkov, ale boli zamestnancami firiem, často neboli zabezpečené dostatočné podmienky na prácu z domu, mali nižšie platy, boli sociálne izolovaní a nedostávali žiadne z benefítov, ktoré mali zamestnanci na rovnakých pozíciách dochádzajúci denne do práce (Bélanger, 1999; Huws, 1991). Väčšinou to boli ženy, ktoré v telepráci pre americké firmy, ktoré sa znižovaním nákladov snažili vyrovnáť japonskej konkurencii, ani zďaleka nenachádzali dokonalé spojenie kariéry a rodiny. Napriek nevýhodným pracovným a finančným podmienkam však bola práca z domu pre ne často jedinou možnosťou popri starostlivosti o deti zarábať nejaké peniaze. France Bélanger (1999) preto považuje za dôležité rozlišovať medzi telepracou, ktorá je od začiatku pracovného vzťahu mandátom a nesie so sebou spomínané negatívne dopady, a telepracou, ktorá je voľbou samotného teleworkera. Ursula Huws (1991) uvádza, že prvé štúdie⁵ zamerané na samotné (často veľmi negatívne) skúsenosti teleworkerov viedli v polovici 80. rokov k politickej diskusii o potrebe prijatia nových zákonov na ochranu zamestnancov. Tie mali za následok mierne spomalenie nárastu počtu teleworkerov, firmy a ekonómovia sa začali viac orientovať na širší koncept pracovnej flexibility (taktiež s dôrazom na výhody pre organizácie), v ktorom bola telepráca popri práci na polovičný úväzok, nových modeloch práce na smeny, práci na dobu určitú alebo na dohodu, či outsourcingu len jednou z mnohých možností ako znižovať náklady na pracovnú silu. Zároveň však vďaka tejto diskusii vzrástol záujem vlád investovať do ďalších výskumov zameraných aj na psychologické dopady telepráce.

1.1.3 Výzvy a problémy výskumu telepráce

Prvé výskumy telepráce prinášali veľmi nekonzistentné výsledky – kým ekonómovia a manažéri zdôrazňovali celospoločenské benefity, sociológovia a feministky upozorňovali najmä na negatívne dopady a znevýhodňovanie domácych zamestnancov. Prehľadové štúdie

⁵ dovtedy dominovali najmä ekonomicky zamerané štúdie, ktoré prezentovali predovšetkým benefity zavedenia telepráce z pohľadu organizácií, pričom výhodnosť telepráce pre zamestnancov bola považovaná za samozrejmosť

a meta-analýzy o telepráci od 90. rokov až po súčasnosť dokazujú, že tzv. „paradox telepráce“ stále nie je rozlúštený. Metodologických a epistemologických problémov, na ktoré autori počas uplynulých dvoch desaťročí upozorňovali, je viacero. Mnohé z nich sú už minulosťou, no niektoré pretrvávajú dodnes. Hartman a Stoner (1991) uvádzajú, že väčšinu štúdií o telepráci z 80. rokov tvorili deskriptívne a exploračné výskumy. Autori prvých empirických štúdií podľa nich vychádzali prevažne zo špecifických pilotných programov, výskumy stávali na príliš malých výberových súboroch alebo používali príliš širokú definíciu telepráce. Baruch (2000, 2001b) o desať rokov neskôr kritizoval výskum telepráce za to, že väčšina štúdií bola realizovaná z perspektívy organizácií a zameriavali sa na opakované potvrdzovanie benefitov ako sú vyššia produktivita a znížená fluktuácia. Zároveň upozornil, že negatíva telepráce sa v empirických štúdiách nevyskytujú často, pretože väčšina výskumníkov skúma populáciu teleworkerov, ktorí si toto pracovné zaradenie zvolili dobrovoľne. V článku, ktorý sumarizuje literatúru o telepráci do roku 2001 (Baruch, 2001b), taktiež uvádza, že je potrebné vnímať rozdiely medzi teleworkermi, ktorí pracujú len na diaľku, a tými, ktorí časť pracovnej doby trávia doma a časť na pracovisku. Podľa Davenporta (2005 in *Gajendran & Harrison, 2007*) pracuje v USA výlučne z domu menej ako 10% všetkých teleworkerov. Podľa výsledkov rozsiahleho výskumu Haddona a Brynina (2005) tvoria aj v Európe ľudia, ktorí pracujú iba z domu, menej ako desatinu všetkých teleworkerov, pričom v ich výskumnej vzorke boli zarátaní aj súkromní podnikatelia. Zamestnanci organizácií, ktorí pracujú iba na diaľku, teda tvoria skutočne len veľmi malé percento populácie teleworkerov. Napriek tomu bola v 90. rokoch práve tejto výrazne menšinovej populácii teleworkerov venovaná najväčšia pozornosť výskumníkov (Bailey & Kurland, 2002). Bailey a Kurland tiež kritizujú zameranie väčšiny výskumov na individuálne dopady telepráce na teleworkerov. Podľa nich totiž pre väčšinu ľudí využívajúcich možnosť práce na diaľku nie je „teleworker“ ich dominantná organizačná identita (práve preto, že podstatnejšiu časť pracovnej doby trávia na pracovisku). Navrhujú preto, aby sa budúce výskumy telepráce namiesto skúmania teleworkerov ako špeciálnej „triedy zamestnancov“ viac zamerali na prepojenie fenoménu telepráce s existujúcimi organizačnými teóriami. Tie by mali poskytovať vysvetlenie psychologických dopadov telepráce nielen na samotných teleworkerov, ale aj na ich kolegov, ktorí po celý čas ostávajú na pracovisku. Madsen (2003) uvádza, že vo výskume telepráce chýbajú jednotné teoretické východiská. Prepracované teoretické rámce pre skúmanie telepráce navrhli Baruch (2001b),

Gajendran a Harrison (2007), a Hill et al. (2008). Podrobne sa im budeme venovať v kapitole 1.2.3.

1.1.4 Výhody a nevýhody práce z domu

Predtým, než sa dostaneme k prehľadu hlavných tém výskumu telepráce, považujeme za potrebné predstaviť základný pojmový rámec. Na tento účel dobre poslúži rozpis výhod a nevýhod telepráce, ako ich prezentovali viacerí autori (napr. Metzger & Von Glinow, 1988; Madsen, 2003; Pinsonneault & Boisvert, 1999). Ako správne uvádza Baruch (2000, 2001b), ide skôr o potenciálne benefity a hrozby, takže dopady telepráce uvedené v tejto kapitole odporúčame chápať v tomto zmysle.

Pinsonneault a Boisvert (1999) v jednom z najkomplexnejších prierezov literatúry o dopadoch telepráce zostavili zoznam jej výhod a nevýhod pre organizácie aj pre jednotlivcov-teleworkerov. Zároveň však uvádzajú, že negatívne dopady telepráce na jednotlivcov sú omnoho nižšie, ak pracujú na diaľku iba počas určitej proporcie svojho pracovného rozvrhu.

Výhody a nevýhody na úrovni organizácie (Pinsonneault & Boisvert, 1999, s. 168-171)

výhody / potenciálne benefity	nevýhody / potenciálne hrozby
menej absentérstva a vyhýbania sa práci	strata synergie organizácie
zvýšená lojalita teleworkerov	zvýšené požiadavky na ochranu dát
zvýšený pocit spolupatričnosti teleworkerov k organizácii (<i>belonging</i>)	absencia najlepších, kľúčových zamestnancov na pracovisku*
schopnosť organizácie udržať si najlepších zamestnancov a získať nových	ťažkosti so zvládaním riadenia telepráce robia supervízorov nespokojnými
zníženie nákladov na nehnuteľnosti a zníženie preplnenosti kancelárií	náročnosť objektívneho hodnotenia finančnej efektivity telepráce
zvýšená výkonnosť a produktivita teleworkerov	* <i>tí pracovníci, ktorí sú na teleprácu najvhodnejší (motivácia, samostatnosť...), sú zároveň najviac potrební na pracovisku</i>
možnosť rýchlejšieho reagovania na potreby zákazníkov a neočakávané udalosti, napr. prírodné katastrofy	
zvýšená organizačná flexibilita	
lepšie využívanie informačných systémov	

Výhody a nevýhody na úrovni teleworkera (Pinsonneault & Boisvert, 1999, s. 171-173)

výhody a potenciálne benefity	nevýhody a potenciálne hrozby
redukcia/eliminácia cestovania do práce	pocit izolácie
šetrenie peňazí na výdavkoch spojených s prácou (doprava, oblečenie, strava...)	zníženie šancí na kariérny postup / povýšenie
flexibilita v organizácii práce a voľného času	znížená kvalita a frekvencia komunikácie s ostatnými členmi organizácie
nárast produktivity	nedostatok organizačnej podpory
	konflikt medzi pracovnými a rodinnými rolami
	tendencia pracovať viac – workoholizmus

Ešte podrobnejší zoznam benefitov a hrozieb zostavila na základe obsahovej analýzy literatúry o telepráci Susan Madsen (2003). Spomenieme aspoň niektoré aspekty, ktoré v práci predchádzajúcich autorov neboli uvedené. Medzi výhody telepráce pre organizácie podľa nej patrí aj zvýšená pracovná morálka teleworkerov, zvýšený organizačný komitment⁶ alebo podpora diverzity. Medzi hrozbami uvádza negatívne postoje ne-teleworkerov voči teleworkerom, komunikačné problémy, problémy v koordinácii a prekážky tímovej práce, problém manažérskej kontroly a dôvery, či chýbajúce neformálne učenie. Na úrovni jednotlivca-teleworkera sú medzi možnými benefitmi lepšie zladenie pracovného a rodinného života, možnosť pracovať napriek zdravotnému postihnutiu alebo chorobe, zvýšená kvalita života, zvýšená autonómia a flexibilita, viac času pre rodinu, koníčky a komunitu, zvýšená pracovná spokojnosť, menej rušivých momentov pri práci, či menej pracovného stresu. Za hrozby na individuálnej úrovni považuje Madsen napríklad úpadok komunikačných schopností a interpersonálnych vzťahov, stratu vnútornej motivácie, zlý self-manažment alebo stieranie hraníc medzi prácou a súkromím.

Baruch (2000) uvádza možné benefity a hrozby telepráce nielen pre teleworkerov a organizácie, ale aj na celospoločenskej úrovni. Za benefity považuje menej dopravy, teda aj menej znečistenia životného prostredia, a taktiež pracovné možnosti pre viac ľudí – zníženie diskriminácie na pracovnom trhu. Za najväčšiu hrozbu, ktorá presahuje rámec telepráce a týka sa IT sprostredkovanej komunikácie všeobecne, pokladá vznik tzv. autistickej spoločnosti. Ide

⁶ z anglického *commitment* - záväzok, angažovanosť; úroveň považovania záujmu organizácie za svoj vlastný a súvisiaci pocit zodpovednosti za svoj pracovný výkon

o spoločnosť atomizovaných jednotlivcov, ktorí vykazujú príznaky autizmu – sú uzavretí do svojho vlastného (resp. virtuálneho) sveta, izolovaní od reálnych sociálnych vzťahov a neschopní medzi sebou komunikovať. Napriek tomu, že takáto hrozba je pri dnešnom stupni závislosti organizácií a jednotlivcov na IT čoraz aktuálnejšia, v našej práci sa ňou nebudeme ďalej zaoberať. Baruch teóriu autistickej spoločnosti bližšie rozoberá v špeciálnom článku na túto tému (2001a).

Zoznamy „výhod“ a „nevýhod“ telepráce majú svoje opodstatnenie a poskytujú určitú zjednodušenú predstavu o tomto fenoméne, z ktorej možno čiastočne formulovať praktické odporúčania a varovania pre organizácie a jednotlivcov. Neposkytujú však odpovede na otázky vzťahov medzi premennými. To, čo je v jednom prípade výhodou, totiž môže byť v iných podmienkach alebo pre iného jednotlivca nevýhodou, a naopak. Navyše sú položky v týchto zoznamoch častokrát diskutabilné, pretože výsledky výskumov o psychologických dopadoch telepráce nie sú konzistentné. Ako sme už uviedli, súvisí to najmä s rôznymi metodologickými problémami a nejednotnými teoretickými východiskami. Dá sa preto povedať, že to, či sa meraný jav prejaví ako výhoda alebo nevýhoda, vo veľkej miere závisí od „uhla pohľadu“ výskumníka – vymedzenia telepráce, charakteristík výskumnej vzorky, či použitých metodík skúmania. Ukážkovým príkladom je vplyv telepráce na zladenie/konflikt pracovného a rodinného života (viď. kapitola 1.2.2). V neposlednom rade sú pri posudzovaní výhod a nevýhod telepráce dôležité aj individuálne preferencie samotných teleworkerov. Pre niektorých ľudí môže byť viac času stráveného s rodinou požehnaním, no iní považujú pracovisko za svoju „svätyňu“ a miesto úniku pred každodennými starosťami súvisiacimi s rodinou a partnerským vzťahom (Hochschild, 1997 *in Baruch, 2001b*). Takisto sa niektorí ľudia vnímajú ako výkonnejší doma, kde majú klud, iní naopak v rušnom prostredí, ktoré môže poskytovať viac tvorivých podnetov (Bélanger, 1999).

Ani v prípade niektorých dopadov telepráce, ktoré sú v populárnej literatúre považované za nesporné benefity, nie sú empirické údaje vždy jednoznačné. Golden a Veiga (2005) uvádzajú, že viaceré články a štúdie, ktoré poukazujú na zvýšenie produktivity a spokojnosti pri telepráci, sú špekulatívne a autori v nich poskytujú len anekdotálnu evidenciu svojich tvrdení. Bailey a Kurland (2002, s. 384) taktiež upozorňujú, že o validite týchto najčastejšie citovaných benefitov v skutočnosti existuje len malá empirická evidencia. Uvádzajú tiež, že mnohé rané štúdie obsahovali implicitné a explicitné domnienky o telepráci.

Tie následne vplývali na výskumné otázky ďalších autorov, ovplyvňovali aj dizajn výskumov a usmerňovali pozornosť výskumníkov na určitý druh dát na úkor iných. Ako príklad autorky uvádzajú prerušovanie práce kolegami, ktoré je najčastejšie uvádzaným dôvodom telepráce – jednotlivci sa mu snažia vyhnúť, preto sa rozhodnú pracovať z domu. Jednotlivci aj organizácie považujú takýto spôsob práce za efektívnejší, Bailey a Kurland však s odkazom na výskumy kreativity na pracovisku a zdieľania informácií a vedomostí medzi spolupracovníkmi upozorňujú, že z dlhodobého hľadiska by sa mohla absencia priameho kontaktu medzi zamestnancami organizáciám vypomstiť.

1.1.5 Populácia teleworkerov a rozhodovanie o práci na diaľku

Bailey a Kurland (2002) si namiesto vytvorenia zoznamu benefitov a hrozieb dali za hlavný cieľ svojej meta-analýzy zodpovedanie základných otázok: *Kto pracuje na diaľku?*, *Prečo ľudia pracujú na diaľku?* a *Čo sa deje, keď ľudia pracujú na diaľku?*. To sa im podarilo len s čiastočným úspechom, preto v tejto časti ponúkame prehľad viacerých štúdií. Zaujímavé je totiž nielen to, prečo niektorí ľudia pracujú z domu, ale najmä to, prečo väčšina ľudí napriek pôvodným predpovediam o rozšírení teleworkingu stále chodí do práce.

Otázku „Kto sú teleworkeri?“ riešili už Di Martino a Wirth (1990), ktorí rozdelili teleworkerov na dve skupiny podľa pozícií, aké zastávajú vo organizácii: 1. úradnícke a sekretárske pozície a 2. technické a manažérske pozície. Prvú skupinu tvoria prevažne ženy a ide o zamestnancov bez špeciálnej kvalifikácie. Druhú skupinu tvoria najmä muži – profesionáli so špeciálnym, prevažne technickým zameraním, a manažéri. Autori uvádzajú, že pracovné podmienky a zamestnanecký status týchto dvoch skupín sú značne rozdielne a podobne ako Huws (1991) upozornili na znevýhodňovanie žien, pre ktoré je práca z domu jedinou príležitosťou prispievať do rodinného rozpočtu. Di Martino a Wirth taktiež zistili, že značná časť teleworkerov vo Veľkej Británii mala v čase ich výskumu nižší plat ako ich kolegovia na rovnakých pozíciách v centrálnom pracovisku. Zároveň pri telepráci nie sú organizácie povinné preplácať nadčasy a zamestnancom pracujúcim len z domu neposkytujú zamestnanecké benefity. Tieto fakty, spoločne so sociálnou izoláciou, ktorú podľa britského prieskumu z roku 1983 za najväčšiu nevýhodu práce z domu považovalo až 60% teleworkerov

(Di Martino & Wirth, 1990, s. 541), taktiež čiastočne vysvetľujú, prečo sa telepráca nerozšírila tak rýchlo, ako predpokladali autori prvých štúdií zdôrazňujúcich jej benefity.

Základné rozdelenie populácie teleworkerov na profesionálov (prevažne muži) a nešpecializovaných administratívnych pracovníkov (prevažne ženy) potvrdili aj Bailey a Kurland (2002). Zároveň však priznali, že podrobnejšie zodpovedanie otázky „kto pracuje na diaľku?“ je zrejme vzhľadom na náročnosť skúmania populácie teleworkerov nemožné. V novšej štúdií o rôznych formách práce na diaľku sa o to pokúsili Haddon a Brynin (2005). Teleworkerov rozdelili do niekoľkých kategórií podľa používania rôznych technológií, lokácie a frekvencie telepráce. Na základe kombinácií týchto faktorov vytvorili charakteristiky rôznych typov telepráce. Tie tvoria široké spektrum foriem a praktík, ktoré môžu výskumníkom slúžiť ako odrazový mostík pre skúmanie rôznych kategórií teleworkerov. Záver ich rozdelenia je však podobný ako v prípade štúdií vyššie uvedených autorov – po zistení socio-demografických a ekonomických charakteristík skúmaných populácií v podstate potvrdili, že rôzne typy telepráce reflektujú nové „triedne rozdelenie“ na základe rozdielov týkajúcich sa pohlavia, vzdelania, povolania a platu.

Zaujímavé je, že napriek všeobecnému presvedčeniu pre väčšinu teleworkerov nie je primárnou motiváciou pre rozhodnutie o práci z domu snaha zladať požiadavky práce a rodiny (Bélanger, 1999; Mokhtarian et al., 1998; Tremblay et al., 2006; Wight & Raley, 2008). Napríklad v rámci rozsiahleho kanadského výskumu⁷ sa ukázalo, že u viac než 60% teleworkerov je hlavným dôvodom pre prácu na diaľku zamestnávateľ alebo požiadavky práce, motiváciu byť doma s rodinou uviedlo na prvom mieste len 4,71% žien a 6,75% mužov (Tremblay et al., 2006).

Mokhtarian a Salomon (1996a, 1996b) sa zamerali na vytvorenie kauzálneho modelu, ktorým by bolo možné vysvetliť a predikovať individuálne rozhodnutie o telepráci a jej rozsahu. Základné faktory, ktoré tieto voľby ovplyvňujú, rozdelili na zábrany (faktory, ktoré teleprácu znemožňujú alebo jej bránia), facilitátory (faktory, ktoré teleprácu umožňujú a zvyšujú jej efektivitu) a motivácie (faktory, ktoré motivujú ľudí k telepráci). Ten istý faktor môže byť zábranou alebo facilitátorom, podľa toho, či sa vyskytuje v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Medzi zábrany a facilitátory patria najmä externé premenné súvisiace so znalosťou telepráce, charakteristikami organizácie a práce, a interné (psychologické)

⁷ vyše 23 000 respondentov zo 6000 organizácií

premenné. Motiváciami sú individuálne preferencie z hľadiska práce, rodiny, voľného času, ideológie alebo cestovania. Mokhtarian a Salomon (1996a) pri overovaní faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie o telepráci, zisťovali aj vzťahy medzi tromi binárnymi premennými – preferenciou, voľbou a možnosťou telepráce. Ich výskumná vzorka síce nebola reprezentatívna (išlo o zamestnancov štátnej organizácie City of San Diego), ale prišli k veľmi zaujímavému zisteniu: Až 88% z celkového počtu 628 respondentov vyjadrilo túžbu pracovať na diaľku (preferencia), ak by neexistovali žiadne zábrany (možnosť), ale iba 13% boli v čase výskumu skutočne teleworkeri (voľba). Na základe toho je zrejmé, že najväčší vplyv na voľbu mali zábrany – respondenti najčastejšie uvádzali nevhodnosť svojej práce (43,5%) a nesúhlas manažéra (50,5%). Pre väčšinu respondentov teda telepráca znamenala „preferovanú nemožnú alternatívu“. Taktiež zistili, že teleprácu viac preferovali respondenti s dlhšou cestou do práce, mladší respondenti a ženy (92% oproti 83% z mužov). Medzi respondentmi, ktorí teleprácu preferovali a tými, ktorí ju odmietali, neboli významné rozdiely vo veľkosti domácnosti ani počte detí. V ďalšej štúdii (Mokhtarian & Salomon, 1996b) na základe analýzy tých istých dát upresnili, že preferencia telepráce bola vyššia u rodičov s deťmi predškolského veku, ako u rodičov starších detí. V prípade samotnej možnosti a voľby telepráce zistili významné rozdiely medzi povolaniami – na diaľku pracovalo až 23% manažérov v porovnaní s profesionálmi a špecialistami s technickým zameraním (14%) a nešpecializovanými administratívnymi pracovníkmi (6%), hoci preferencia bola u všetkých troch skupín rovnaká (88%). Väčšiu možnosť (resp. menej vonkajších zábran) manažérov pracovať na diaľku vysvetľujú autori tým, že majú viac autonómie a väčšiu dôveru svojich nadriadených ako profesionáli a administratívni pracovníci.

Mokhtarian et al. (1998) sa ďalej zamerali na zisťovanie, ako sa motivácie a zábrany líšia medzi pohlaviami a povolaniami, keďže práve v ich porovnaní sa v predchádzajúcej štúdii vyskytli najväčšie rozdiely v preferencii a voľbe telepráce. Najviac respondentov (23,8%) bez rozdielu medzi pohlaviami uviedlo ako svoju najväčšiu motiváciu pre teleprácu možnosť urobiť viac práce. Výrazný rozdiel bol však medzi povolaniami, kde túto motiváciu uviedla takmer polovica manažérov, kým u špecialistov a administratívnych pracovníkov to bola menej ako štvrtina. Viac ako desatina respondentov uviedla ako najväčšiu motiváciu možnosť mať viac času pre seba (takmer 12%) a redukciu stresu z dochádzania do práce (takmer 11%). Ženy, najmä administratívne pracovníčky, ako hlavnú motiváciu telepráce

častejšie uvádzali redukciu pracovného stresu (13% žien oproti 4% mužov). Významný rozdiel medzi pohlaviami je aj v motivácii pracovať z domu z dôvodu starostlivosti o deti alebo príbuzných. Ako najdôležitejšiu motiváciu to uviedlo takmer 8% žien ale len necelé 2% mužov. Zaujímavým zistením však je, že v rámci celej vzorky uviedlo motivácie súvisiace s rodinou (okrem starostlivosti to bola motivácia tráviť viac času s rodinou) na prvom mieste len 10% zo všetkých respondentov. Výskum tiež ukázal, že respondenti s deťmi nehodnotili osobné benefity telepráce vyššie ako bezdetní. Tieto údaje sú v silnom kontraste s populárnym názorom, že zladenie rodinného a pracovného života je najdôležitejšou výhodou telepráce. Ako najväčšie zábrany telepráce respondenti uvádzali nedostatok profesionálnej interakcie (22%), nemožnosť kariérneho napredovania (20%), nedostatok sociálnej interakcie (16%), negatívny postoj manažmentu voči teleworkerom (10%), lepšie podmienky v kancelárii (9%) a vlastnú motiváciu pracovať (6%). Nedostatok profesionálnej interakcie uvádzali ako hlavnú nevýhodu telepráce najčastejšie muži (28% oproti 17% ženám) a manažéri (39% oproti 23% špecialistov a 10% administratívnych pracovníkov). Nemožnosť kariérneho rastu a negatívny postoj manažmentu voči teleworkerom zvolila za najväčšiu nevýhodu telepráce takmer tretina respondentov. Ženy niektorú z týchto zábran uvádzali ako hlavnú častejšie ako muži (38% oproti 21%). Celkovo autori štúdie zhodnotili, že ženy vo všeobecnosti oceňujú výhody telepráce viac ako muži, z čoho vyplýva väčší počet žien, ktoré preferujú teleprácu, ako mužov. Ženy túto možnosť výraznejšie vnímajú ako možné riešenie problémov, ktorým čelia – najmä pracovný stres a potreba zladenia práce so starostlivosťou o rodinu. Zároveň však vnímajú aj viac zábran spojených s prístupom manažmentu k teleworkerom, kým mužov viac trápi nedostatok profesionálnej interakcie a samých seba vnímajú ako menej disciplinovaných. Nešpecializovaní administratívni pracovníci si najviac cenia výhody telepráce spojené s rodinou, osobným životom a redukciou pracovného stresu, kým manažéri a profesionáli považujú za jej najväčšiu výhodu možnosť spraviť viac práce. Je teda zrejmé, že populárna predstava o tom, že telepráca je komplexným riešením mnohých problémov, nie je správna a pre rôznych ľudí sú dôležité rôzne výhody, ktoré sú s domáckou prácou spojené.

France Bélanger (1999) zisťovala rozdiely medzi postojmi teleworkerov a neteleworkerov k telepráci, na základe ktorých sa taktiež pokúsila objasniť, prečo sa niektorí ľudia rozhodnú pre prácu z domu a prečo ju iní odmietajú. Najčastejšími dôvodmi odmietnutia telepráce sú potreba spoločného riešenia problémov a zdieľania informácií s ostatnými, vyššia

vnímaná produktivita v kancelárii a potreba socializácie. Teleworkeri sa pre prácu na diaľku rozhodli najmä kvôli možnosti flexibilného pracovného rozvrhu a za najväčší problém považovali stratu vizibility v kancelárii, ktorou sa podľa nich znížila možnosť kariérneho rastu. A taktiež sa vo svojom pracovnom prostredí cítili produktívnejší. Odpovede respondentov teda naznačili, že vo vnímaní dôležitosti komunikácie a riešenia pracovných situácií tvárou v tvár existujú individuálne rozdiely – niektorí ľudia potrebujú možnosť priamej impromptu komunikácie (ne-teleworkeri) a iní pokladajú za dôležitejšiu možnosť nerušene pracovať (teleworkeri). V porovnaní oboch skupín respondentov vyšli teleworkeri lepšie z hľadiska vnímanej produktivity a autonómie, resp. osobnej kontroly. V pracovnej spokojnosti oboch skupín neboli významné rozdiely, čo autorka pripisuje tomu, že sa obe skupiny respondentov pre svoje miesto práce rozhodli dobrovoľne.

Aj výskumníci zo spoločnosti IBM (Hill et al., 1998) štatisticky porovnávali teleworkerov a ne-teleworkerov. Skúmali síce individuálne dopady telepráce, nie voľbu a preferencie, no napriek tomu na tomto mieste zhrnieme ich zistenia, pretože ich v rámci diskusie o rozhodovaní o telepráci považujeme za dôležité. V ich prípade sa zamestnanci na rozdiel od predchádzajúcej štúdie nestali teleworkermi z vlastnej vôle ale na základe nútených zmien v spoločnosti. Veľkým prínosom tejto štúdie je, že autori vďaka kombinácii kvalitatívnych dát s kvantitatívnou multivariačnou analýzou a dátam získaným počas „prirodzeného experimentu“ odhalili, že rôzne metódy môžu priniesť podstatne odlišné výsledky. Vnímanie dopadov telepráce vyjadrených verbálne samotnými teleworkermi podľa ich zistení nemusí vždy zodpovedať kvantitatívnemu porovnaniu teleworkerov voči kontrolnej skupine ne-teleworkerov. Výskum napríklad nepotvrdil všeobecnú domnienku, že teleworkeri pracujú viac hodín ako ich kolegovia v kancelárii. Niektorí síce mali pocit, že pracujú viac, ale v štatistickom porovnaní vyšli teleworkeri z hľadiska počtu odpracovaných hodín rovnako ako kontrolná skupina. Subjektívne vnímanie negatívnych dopadov telepráce na tímovú prácu bolo podľa autorov štúdie taktiež preháňané. Ani tu porovnanie s kontrolnou skupinou nepreukázalo významný vplyv telepráce. V ďalších aspektoch boli výsledky kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy jednotné. Potvrdili, že telepráca má celkovo pozitívny vplyv na produktivitu (u žien dokonca ešte vyšší ako u mužov), pričom respondenti v kvalitatívnych rozhovoroch ocenili najmä šetrenie času vďaka redukcii dochádzania do práce a menej rušivých momentov pri práci z domu. Pocit vnímanej produktivity u nich významne koreloval s pocitom flexibility

času a miesta výkonu práce. Teleworkeri si pochvaľovali, že môžu pracovať počas svojho denného *peak time*⁸ alebo aj mimo pracovnej doby – „kedykoľvek, kedy to má zmysel“. Celkovo však možno na základe výsledkov tejto štúdie zhodnotiť, že ľudia majú najmä o nevýhodách telepráce skreslené predstavy, ktoré taktiež ovplyvňujú ich rozhodnutie o telepráci. Ako sa dozvieme v nasledujúcej kapitole, platí to nielen pre zamestnancov ale aj pre ich nadriadených.

1.1.6 Manažment telepráce

Zábrany organizácií pri zavádzaní telepráce sú rôzne. Veľké firmy sú síce tomuto modelu práce otvorenejšie, ale musia riešiť problém zmeny spôsobu vedenia, pretože majú často výraznú hierarchiu a tradičný spôsob manažmentu formou kontroly. Pre menšie firmy boli v 80. rokoch veľkým problémom počiatočné náklady spojené s implementáciou telepráce (Huws, 1990 *in* Bailey & Kurland, 2002). Clear a Dickson (2005) neskôr skúmali rozšírenie telepráce v malých a stredných podnikoch v EÚ a došli k záveru, že finančná dostupnosť IT už prekážku zavedenia telepráce nepredstavuje. Problémom vo firmách so silnou hierarchiou a tradičným manažérskym prístupom však stále zostáva nízka dôvera supervízorov voči zamestnancom a presvedčenie, že telepráca nie je efektívny model práce.

Hartman et al. (1991) overovali vplyv rôznych faktorov na produktivitu a spokojnosť teleworkerov, ktoré sú vo výskumoch z manažérskej perspektívy dominantné. Zistili, že dôležitý organizačný faktor, ktorý ovplyvňuje obe premenné, je systém hodnotenia výkonu. Teleworkeri musia cítiť, že organizácia dokáže adekvátne ohodnotiť kvalitu a kvantitu doma vykonanej práce. Na spokojnosť (nie však na produktivitu) mala významný vplyv aj technická a emocionálna podpora od supervízora. Z ich štúdie je teda zrejmé, že postoje manažérov významne ovplyvňujú dopady telepráce na zamestnancov.

Aj Pinsonneault a Boisvert (1999) na základe štúdia literatúry o telepráci zhodnotili, že hlavným dôvodom, ktorý bráni rozšíreniu telepráce, sú negatívne postoje stredného manažmentu voči tejto forme pracovného zaradenia. Telepráca totiž vyžaduje zmenu

⁸ časť dňa, v ktorej sa človek cíti najvýkonnejší – medzi ľuďmi sú individuálne rozdiely vo výkonnosti počas rôznych častí dňa, súvisí to s cirkadiánnymi rytmami jednotlivca (viac v kapitole 1.2.1)

manažérskeho prístupu z kontroly práce na kontrolu výsledkov. K tomu je podľa Pinsonneaulta a Boisverta (1999, s. 175) potrebný:

- vzájomný rešpekt a dôvera medzi supervízormi/manažérmi a teleworkermi
- vhodný štýl vedenia podľa kvalifikácie a samostatnosti teleworkerov
- dobre štrukturovaná a konštantná komunikácia medzi teleworkermi a nadriadenými, aj v rámci celého pracovného tímu
- upustenie od kontrolných praktík a mechanizmov a orientácia na precízne stanovenie cieľov a plánov, pričom musia byť teleworkerom zaistené prostriedky na ich dosahovanie
- pravidelné hodnotenie a spätná väzba na prácu teleworkerov vrátane korektívnych rád a opatrení
- podpora spoločných aktivít a informovanie teleworkerov o podujatiach týkajúcich sa organizácie
- vnímanie teleworkerov ako bežných zamestnancov, nie ako „výnimky z pravidla“

Podľa Barucha (2001b) je pre rozvoj telepráce potrebný „manažment diverzity“, kde supervízori uplatňujú rozdielny prístup k rôznym skupinám zamestnancov, napr. k ženám s deťmi, zdravotne postihnutým zamestnancom, a pod. Zároveň uvádza, že pri manažmente teleworkerov je mimoriadne dôležitá psychologická zmluva – zladenie očakávaní manažéra a zamestnanca. Na elimináciu negatív telepráce v súvislosti s komunikáciou a tímovou prácou je podľa neho najvhodnejším modelom kombinácia práce z domu a na pracovisku. V prípade tzv. *hot-deskingu*⁹ však pre niektorých ľudí môže byť problémom neexistencia „vlastného teritória“ na pracovisku.

Cooper a Kurland (2002) skúmali vzťah profesionálnej izolácie a rozvoja zamestnancov. Rozvoj zamestnancov podľa nich okrem formálneho tréningu a vzdelávania prebieha aj na úrovni každodenných skúseností a výmeny informácií. To zahŕňa tri typy „neformálnych rozvojových aktivít“, o ktoré zamestnanci pri práci na diaľku prichádzajú:

⁹ pracovný priestor (stôl s počítačom) v spoločnosti vyhradený pre rôznych zamestnancov – najmä teleworkerov a mobilných pracovníkov – ktorí ho môžu využívať podľa potreby počas svojej prítomnosti na pracovisku

1. interpersonálne siet'ovanie – vzťahy a zdieľanie informácií v podobe neformálnej komunikácie v organizácii, ktorá zahŕňa napr. klebety a spontánne diskusie
2. neformálne učenie – spontánne situácie učenia, pozorovanie práce kolegov, a pod.
3. mentoring – získavanie vhl'adu (napr. informácií, ktoré dávajú pracovným procesom širší význam) a učenie sa pracovným zručnostiam od skúsenejších kolegov a manažérov, ktorí sú pre pracovníka vzormi a poskytujú mu spätnú väzbu

Výsledky ich kvalitatívneho výskumu, ktorý zahŕňal rozhovory so supervízormi, teleworkermi a ne-teleworkermi v dvoch súkromných IT spoločnostiach a dvoch vládnych úradoch, potvrdili, že chýbajúce neformálne interakcie sú vnímané ako prekážka kariérneho rozvoja. Cooper a Kurland zistili, že respondenti-teleworkeri zámerne limitovali rozsah telepráce práve preto, aby znižovali negatívny vplyv profesionálnej izolácie. Taktiež uvádzajú, že neformálne rozvojové aktivity sú viac cenené u zamestnancov súkromných spoločností ako vo vládnych úradoch. To vysvetľujú tým, že neformálne interakcie podporujú kreatívnejšie pracovné prostredie a atmosféru učenia v organizáciách s voľnejšou hierarchiou a normami, čo sú charakteristiky typické pre súkromný sektor. Vo vládnych organizáciách sú naopak výraznejšie normy a birokracia, a preto v nich rozvoj zamestnancov prebieha viac formálne. Tým pádom je profesionálna izolácia u zamestnancov týchto organizácií menšou hrozbou ako u teleworkerov v súkromnom sektore a vnímajú ju menej negatívne. V ďalšej štúdií (Kurland & Cooper, 2002) skúmajú vzťah manažérskych monitorovacích stratégií na problémy súvisiace s profesionálnou izoláciou. Výsledky ukázali, že najčastejšie využívanými formami manažérskej kontroly sú audiokonferencie a plánovanie osobných stretnutí (napr. povinné meetingy raz do týždňa). Niektorí manažéri vyžadovali reporting počas dní práce na diaľku alebo navštívili domov teleworkera, aby sa uistili, že má vhodné pracovné podmienky. Dôležitým zistením je, že teleworkeri, ne-teleworkeri ani supervízori v skúmaných firmách nedostali adekvátne informácie a školenie o telepráci, čo viedlo k nedorozumeniam v komunikácii a k profesionálnej izolácii teleworkerov. Výskum potvrdil výsledky predchádzajúcej štúdie, že teleworkeri vnímajú nemožnosť kariérneho rozvoja ako hlavné negatívum telepráce práve kvôli profesionálnej izolácii. Z hľadiska jej znižovania sú najväčšími výzvami pre manažérov a supervízorov zachovávanie a podpora synergie, vytváranie príležitostí pre interpersonálne siet'ovanie (teambuildingové aktivity) a vytváranie

alternatívnych možností profesionálneho rozvoja teleworkerov. Manažéri sa podľa autoriek musia naučiť, ako byť „mentormi na diaľku“ a vytvoriť fórum pre neformálnu komunikáciu a tvorbu synergických tímových vzťahov medzi teleworkermi a ne-teleworkermi.

Illegems et al. (2001) skúmali organizačné faktory, ktoré ovplyvňujú individuálne rozhodnutie nielen o tom, či zamestnanec bude pracovať na diaľku, ale aj o tom, v akom rozsahu. Na tieto rozhodnutia podľa nich vplyvajú 1.) charakteristiky týkajúce sa prostredia, ktoré rozdelili na A: technologické prostredie, B: inštitucionálne prostredie – zákony, a C: organizačné prostredie, a 2.) charakteristiky týkajúce sa jednotlivca, do ktorých spadajú D: situačné charakteristiky práce, E: charakteristiky dochádzania do práce (vzdialenosť domova od pracoviska a dopravné spojenie), F: socio-demografické charakteristiky (napr. veľkosť, počet členov a flexibilita domácnosti), a E: postojoyé charakteristiky (vnímanie, názory a postoje jednotlivca). Autori sa zamerali na zistenie organizačných charakteristík, ktoré sú vhodné pre zavedenie programu telepráce. Najdôležitejšie výsledky tohto výskumu¹⁰ zhrnieme v niekoľkých bodoch:

- telepráca je vhodná pre organizácie s intelektuálnym predmetom činnosti, ktorá je postavená na práci s informáciami, a v ktorých je zavedený vysoký stupeň elektronickej komunikácie
- telepráca je vhodná pre organizácie, ktorých manažment je orientovaný na výsledky, nie na kontrolu pracovnej činnosti
- organizácie, ktoré majú flexibilné pracovné hodiny, sú viac otvorené telepráci
- väčšie organizácie sú viac otvorené telepráci
- organizácie, ktoré využívajú outsourcing, sú viac otvorené telepráci
- čím je v organizácii väčší počet ľudí s vyšším vzdelaním, tým je organizácia otvorenejšia telepráci

Z hľadiska postojov manažérov k výhodám a nevýhodám telepráce je zaujímavé, že HR manažéri, ktorí s telepracou nemali skúsenosti, uviedli viac nevýhod ako HR manažéri vo firmách, v ktorých už telepráca bola zavedená (Illegems et al., 2001). Takisto supervízori so

¹⁰ autori získali dotazníkové dáta od manažérov ľudských zdrojov z 83 firiem lokalizovaných v Bruseli (z nich 19 už zaviedlo program telepráce a ďalších 20 plánovalo urobiť tak v blízkej budúcnosti)

skúsenosťami s telepracou a s vedením teleworkerov poznajú individuálne dopady práce na diaľku na zamestnancov a vedia ich regulovať (Illegems & Verbeke, 2004). Naopak, supervízori a manažéri bez skúseností s vedením teleworkerov majú skreslený pohľad – očakávajú menšie benefity z hľadiska produktivity a sú pesimistickejší ohľadne spokojnosti teleworkerov. Autori teda dospeli k záveru, že jednou z najdôležitejších organizačných charakteristík pre rozvoj telepráce sú dostatočné formálne znalosti manažérov o koncepte telepráce a vhodných praktikách jej zavedenia do praxe. Taktiež uvádzajú, že telepracu nie je vhodné zavádzať masovo v rámci veľkých reorganizačných zmien, ale mala by byť naopak aplikovaná uvážene a selektívne s ohľadom na individuálne charakteristiky a preferencie zamestnancov.

Golden (2006a) a Gajendran a Harrison (2007) zdôrazňujú potrebu dobrého osobného vzťahu medzi teleworkerom a priamym nadriadeným. Autori oboch štúdií prekvapujúco zistili, že teleworkeri mali lepší vzťah so supervízorom ako s kolegami a že krivka kvality tohto vzťahu stúpa spolu s rastúcim rozsahom telepráce. Jedno z možných vysvetlení je, že teleworkeri sú si vedomí dôležitosti kvalitného vzťahu s manažérom, preto sa (viac než v prípade kolegov) sústreďujú na efektívnu komunikáciu a spätnú väzbu. To isté možno predpokladať aj o supervízoroch, ktorí si uvedomujú dôležitosť komunikácie pri vedení pracovníkov na diaľku. Gajendran a Harrison (2007) však pripúšťajú aj možnosť opačnej kauzality – že manažéri umožňujú telepracu vo väčšom rozsahu tým pracovníkom, ktorí sú výkonní a disciplinovaní a majú preto s nimi dobrý vzťah.

1.1.7 Telepráca v Európe a na Slovensku

Podľa správy o rozšírení telepráce v Európe (Eurofound, 2010, s. 4-7) tvorili v roku 2005 teleworkeri¹¹ 7% pracujúcej populácie v rámci 27 členských krajín EU a Nórska. Najväčší počet teleworkerov podľa tejto štatistiky pracovalo v Českej republike – až 15,2% pracujúcej populácie, pričom až 9,0% Čechov uviedlo, že z domu pracujú „takmer stále“. Autori štúdie uvádzajú, že Česká republika zaznamenala od predchádzajúceho merania v roku 2000 najväčší – až päťnásobný – nárast počtu teleworkerov. Viac než 10% pracujúcej

¹¹ v uvedenej štúdii sú za teleworkerov považovaní zamestnanci organizácií pracujúci z domu aspoň štvrtinu svojej pracovnej doby

populácie tvorili v roku 2005 teleworkeri v Dánsku (14,4%), Belgicku (13,0%), Lotyšsku (12,2%), Holandsku (12,0%), Estónsku (11,8%), Fínsku (10,6%) a Poľsku (10,3%). Slovensko bolo v štatistike z roku 2005 s podielom teleworkerov v pracujúcej populácii 7,3% na 13. mieste z 28 krajín. Výsledky tohto výskumu tiež ukázali, že medzi teleworkermi v EU výrazne prevládajú špecialisti a profesionáli pred nekvalifikovanými pracovníkmi a že z celoeurópskeho priemeru tvorili väčší podiel muži (na diaľku pracovalo 8,1% z pracujúcej populácie mužov a 5,8% pracujúcich žien).

Doterajšie výskumy telepráce na Slovensku sú prevažne deskriptívne a orientované zo sociologickej a organizačnej perspektívy. Prvé informácie o tomto fenoméne priniesli publikácie Medzinárodného strediska pre štúdium rodiny (MSŠR). Informovali najmä o vtedy aktuálnych možnostiach telepráce na Slovensku a o jej dopadoch na rodinný život. Prvé etapy výskumu (Filadelfiová et al., 1999) zahŕňali zber relevantných štatistických údajov, napr. počet počítačov a telefónov v slovenských domácnostiach, prístup Slovákov k informačným technológiám, rozšírenie a používanie internetu, znalosť telepráce, postoje k rôznym formám organizácie pracovného času, postoje k domácej práci a demografické údaje o populácii teleworkerov. Mnohé z týchto informácií sú už zastaralé a neaktuálne, preto ich treba brať s rezervou. V čase výskumu napríklad o telepráci počulo iba 35% z 1200 opýtaných vo veku od 15 do 36 rokov, pričom iba 7% poznalo niekoho, kto teleprácu vykonáva a ani jeden z respondentov nemal priame skúsenosti s telepracou. Znalosť telepráce sa zvyšovala so rastúcou úrovňou vzdelania a s klesajúcim vekom, čo zrejme platí aj dnes. Takmer polovica opýtaných preferovala plný pracovný úväzok s pevnou alebo kĺzavou (flexibilnou) pracovnou dobou, práca z domu a telepráca patrili medzi najmenej preferované formy práce (10%, resp. 4%). V ďalšej etape autori prostredníctvom internetovej ankety získali socio-demografické informácie o 275 teleworkeroch. Viac ako polovica z nich bola vo veku do 30 rokov (priemerný vek 31 rokov), pomer mužov a žien bol 4:1 a z hľadiska rodinného stavu bol pomer vydatých/ženatých voči slobodným participantom približne 1:1. Na základe tejto ankety autori tiež zistili, že viac než 80% teleworkerov žije v mestách pričom najviac teleworkerov, ktorí uviedli svoje adresy, bolo z Bratislavy a z Košíc. Z hľadiska proporcie telepráce počas pracovného týždňa tvorili najväčšiu skupinu (37,5%) tí pracovníci, ktorí na diaľku pracovali menej ako 8 hodín týždenne, nasledovala skupina participantov, ktorí pracovali z domu viac než 16 hodín týždenne (31,3%) a treťou najväčšou skupinou

teleworkerov boli tí, ktorí pracovali na diaľku 8 až 16 hodín týždenne (19,3%). Väčšina respondentov v ankete uviedla, že sú internými zamestnancami – full-time (58,9%), druhou najpočetnejšou skupinou boli živnostníci (26,9%) a napokon externí zamestnanci – part-time (12%). Autori štúdie zisťovali aj postoj firiem voči telepráci. Táto časť výskumu poukázala na vtedajšiu veľkú nepripravenosť slovenského pracovného trhu na teleprácu. Z 200 oslovených firiem reagovalo na listovú anketu iba 20, z toho iba 12 zaujímali výsledky štúdie a len 10 firiem vyjadrilo záujem o užšiu spoluprácu s MSŠR. Z firiem, ktoré na anketu odpovedali, v siedmich prípadoch poskytovali teleprácu a v ďalších 10 uviedli, že zavedenie telepráce zvažujú. Z týchto nečakane chudobných výsledkov ankety autori zhrnuli, že teleprácu u nás využívajú firmy z oblasti marketingu, softvérové firmy, grafické štúdiá, poradenské a prekladateľské firmy. Poslednou etapou výskumu mal byť vlastný sociologický prieskum skúseností teleworkerov a ich rodinných príslušníkov (Bodnárová a Filadelfiová, 2000). Autorky publikácie reportovali výsledky reprezentatívneho výskumu agentúry Focus, podľa ktorých v januári 2000 iba 1% opýtaných pracovalo v posledných troch rokoch na diaľku. Prieskum tiež potvrdil, že telepráca nepatrila k preferovaným formám pracovného zaradenia, keďže sa za ňu vyslovilo iba 2,9% respondentov. Väčšie preferencie práce na diaľku mali respondenti s vysokoškolským vzdelaním (teleprácu preferovali 3x viac ako ostatní respondenti), vo veku 35-44 rokov (4x väčšia preferencia než u ostatných), pričom viac ako tretinu respondentov so záujmom o teleprácu tvorili ľudia s duševnou prácou a podnikatelia. Samotný výskum dopadov telepráce na teleworkerov ich rodiny sa napokon neuskutočnil z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov. Publikácia Bodnárovej a Filadelfiovej (2000) okrem aktualizovaných údajov o praxi a preferencii telepráce na Slovensku obsahuje iba výsledky pilotného predvýskumu s názvom „Telework a rodina“, v ktorom 8 participantov vyplnilo podrobný a rozsiahly dotazník. Získané dáta boli spracované kvalitatívne a okrem individuálnych a rodinných výhod telepráce, ktoré uviedli respondenti, upozornili autorky najmä na problémy s využívaním spoločných rodinných bytových priestorov na prácu. Kým možnosť časového zladenia požiadaviek práce a rodiny považovali za veľký prínos, práca z domu pre nich a ich rodiny zároveň znamenala finančnú a priestorovú záťaž.

Ďalšie z výskumov telepráce na Slovensku sa uskutočnili s finančnou podporou Európskeho sociálneho fondu v rámci programu EQUAL „Tvoj dom – Tvoj podnik v Európe“, ktorý je zameraný najmä na podporu zamestnanosti u znevýhodnených skupín

obyvateľstva v EU. Filadelfiová (2006) v rámci tohto projektu skúmala možnosti uplatnenia staršej generácie nezamestnaných (nad 50 rokov) z okresu Prievidza na trhu práce formou práce na diaľku. Zistila, že viac ako dve tretiny opýtaných má záujem o prácu z domu, pričom za jej najväčšie výhody považujú zníženie času a nákladov spojených s dochádzkou do práce, produktívnejšie pracovné prostredie, zlepšenie kvality života a pružnosť pracovnej doby. Medzi nevýhodami najčastejšie uvádzali obmedzenie kontaktov s ľuďmi, obmedzenie súkromia a náročnosť domáckej práce na priestor a energie. Ako hlavný problém tejto demografickej skupiny sa ukázali materiálne a technické predpoklady na výkon telepráce (napr. prístup na internet malo iba 12,1% participantov), pričom väčšina opýtaných nebola ochotná zaobstarat' si potrebné vybavenie z vlastných financií (66%). Veľkým problémom je aj nedostatok skúseností s prácou na počítači – viac než dve tretiny participantov na otázku „Pracovali ste už niekedy na počítači?“ odpovedali záporne. Väčšina participantov však vyjadrila ochotu rozšíriť a prehĺbiť svoje vzdelanie (takmer 60%), pričom mali záujem o rekvalifikáciu a vzdelávanie v oblasti cudzích jazykov a práce s počítačom a internetom.

Výskumníci zo Združenia pre rozvoj regiónu horná Nitra (ZRRHN), Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory Trenčín a Fóra pre pomoc starším uskutočnili dva výskumy (2007a, 2007b) postojov malých a stredných firiem z Trenčianskeho kraja k flexibilným formám organizácie práce a teleworkingu. V úvodnom výskume (ZRRHN et al., 2007a) umožňovali svojim zamestnancom teleprácu 3% skúmaných organizácií. Väčšinu z nich tvorili firmy z oblasti služieb, najmä v IT sektore a v oblasti projektovania a poradenskej činnosti. Dôvodmi zavedenia telepráce v týchto firmách bol najmä typ činnosti organizácie, ktorý si zavedenie telepráce vyžiadal vzhľadom na kompetitívnosť trhu, ako aj snaha o racionalizáciu nákladov na priestory a výjdenie v ústrety zamestnancom so zvýšenými nárokmi na starostlivosť o deti. Firmy, ktoré teleprácu nevyužívali, uvádzali ako hlavné dôvody nevhodný typ činnosti organizácie (42%), nedôveru k práci na diaľku v rámci vedenia spoločnosti (19%) a nedostatok informácií o tejto forme práce (17%). Pri zisťovaní budúceho záujmu o teleprácu vo firmách, ktoré ju nevyužívali, sa pozitívne vyjadrilo iba 15% opýtaných zamestnávateľov. V záverečnom výskume (ZRRHN et al., 2007b) už teleprácu využívalo 4,5% skúmaných organizácií a budúci záujem o teleprácu vyjadrilo 30,1% organizácií, čo bol dvojnásobný nárast oproti prvému výskumu.

Autori v úvodnom výskume (2007a) uvádzajú aj zaujímavé zistenia ohľadne znalosti, preferencie a využívania telepráce medzi zamestnancami, pričom rozdiel medzi preferenciou a možnosťou/volbou telepráce je podobne výrazný ako vo vyššie spomenutom výskume Mokhtarian a Salomona (1996b). Teleprácu poznalo 41% opýtaných zamestnancov, 30% vyjadrilo o ňu záujem, ale iba 2% ju reálne využívali. Pri zisťovaní názoru na hradenie výdavkov na technické vybavenie pre prácu z domu väčšina participantov (66%) uviedla, že by ich mal znášať len zamestnávateľ. 17% opýtaných vyjadrilo ochotu podieľať sa na výdavkoch a len 9% uviedlo, že by si výdavky na zabezpečenie telepráce hradili sami. Zároveň 58% participantov uviedlo, že zamestnávateľ by im mal pri telepráci hradiť aj režijné náklady. Autori štúdie uvádzajú, že v tomto bode sa názor zamestnávateľov a zamestnancov podstatne líši.

Česká výskumníčka Ivana Šindlerová (2006) sa zamerala na skúmanie motivácie, sociálnej situácie a zladenia práce s rodinou u žien pracujúcich z domu. Zistila, že motiváciou žien pre prácu z domu boli najmä finančné dôvody, pričom možnosť privyrobienia popri starostlivosti o deti im zároveň poskytla pocit seberealizácie a čiastočnej nezávislosti od príjmu partnera. V jej kvalitatívnom výskume tvorili väčšinu (15) participantiek ženy s nižším vzdelaním, ktoré doma vykonávali rôzne druhy manuálnych činností (domáca výroba). I napriek menšiemu počtu žien-profesionálok vykonávajúcich duševnú činnosť (7) však autorka z rozhovorov usúdila, že práve tento faktor je pre diskusiu o práci z domu rozhodujúci. Závislú manuálnu domácku prácu zaradila do kategórie „nedostatočne ohodnotenej, nechránenej práce, ktorú vykonávajú prevažne ženy s nižším vzdelaním a ktorá je celosvetovým problémom, predovšetkým v spojení so svojou skrytosťou a nedostatočnou vymáhateľnosťou pracovných práv“ (Šindlerová, 2006, s. 23). Duševnú prácu z domu naopak zhodnotila ako cestu k sklbeniu pracovných a rodinných povinností u žien s vyšším vzdelaním, ktoré dobrovoľne uprednostnili starostlivosť o malé deti pred kariérou. Autorka uvádza, že duševne pracujúce ženy majú omnoho väčšiu možnosť a schopnosť ovlivniť vlastné pracovné podmienky, keďže ich práca nie je odvodená od splnenej normy (množstvo výrobkov), ale od kvality odvedenej práce či zákazky. Jej závery o skúsenostiach žien so sklbením pracovného a rodinného života uvádzame v príslušnej kapitole (1.2.2).

Na základe štúdia domácich výskumov môžeme skonštatovať, že, podobne ako vo svete, aj u nás existujú pomerne veľké rozdiely medzi preferenciou a reálnou praxou telepráce,

tak na strane organizácií ako aj u zamestnancov. Medzi hlavné prekážky zavedenia telepráce v slovenských firmách patrí nesúlad medzi zamestnancami a zamestnávateľmi v postojoch a očakávaniach o hradení nákladov na zavedenie a prevádzkovanie práce na diaľku. V prípade starších ľudí je výraznou prekážkou aj nedostatok skúseností s prácou na počítači a obmedzený prístup na internet. Slovenským špecifikom môže byť nedostatok miesta v klasických panelákových bytoch, v ktorých je problematické vyčleniť samostatný priestor na výkon práce z domu. Na strane organizácií je brzdou v rozvoji telepráce hlavne presvedčenie o nevhodnosti typu činnosti organizácie na teleprácu, nedôvera manažmentu voči práci na diaľku a nedostatok informácií o telepráci na strane zamestnávateľov i zamestnancov. Šindlerovej (2006) výskum upozornil najmä na potrebu rozlíšiť medzi manuálnou a duševnou prácou z domu.

Celkovo na Slovensku i v Českej republike chýbajú informácie o telepráci a to sa platí aj pre akademické články a štúdie. Pri vyhľadávaní zdrojov pre náš výskum sme nenašli (okrem vyššie uvedenej) ani české psychologické štúdie na túto tému. Toto zistenie je o to prekvapujúcejšie, že Česká republika mala už v roku 2005 najväčšie zastúpenie teleworkerov v rámci pracujúcej populácie v Európe.

1.2 Teoretické východiská skúmania pracovnej spokojnosti pri telepráci

Druhá časť teoretického úvodu súvisí priamo s našim výskumným problémom. Okrem zaradenia telepráce do teoretického kontextu flexibility práce tu uvádzame aj prehľad literatúry o zladení pracovného a rodinného života. Táto téma síce nie je priamo predmetom nášho výskumu, ale nepochybne ide o oblasť, v ktorej má práca z domu na teleworkerov a ich spokojnosť významný dopad. Navyše ide o tému, ktorá je súčasťou teoretických modelov telepráce (1.2.3), z ktorých vychádzame pri skúmaní pracovnej spokojnosti. V závere tejto časti sa dostávame naspäť ku Goldenovej teórii pracovnej spokojnosti pri telepráci.

1.2.1 Telepráca v širšom kontexte flexibility práce

Výhodou telepráce pre jednotlivcov, ktorú možno považovať za nespornú, je vnímaná autonómia, do ktorej sa zvykne zaraďovať osobná kontrola nad výkonom práce a flexibilita v

organizovaní práce a voľného času. Tieto aspekty sú na pozitívnej strane vo všetkých výskumoch a prehľadových štúdiách, z ktorých sme čerpali, či už išlo o skúmanie preferencií pracovať na diaľku (Bélanger, 1999) alebo individuálnych dopadov telepráce (Anderson & Yttri, 2006; Gajendran & Harrison, 2007; Hill, et al., 1998; Madsen, 2003; Pinsonneault & Boisvert, 1999; Tremblay et al., 2006).

Podľa Barucha (2001b) je telepráca súčasťou širšieho fenoménu flexibility práce, resp. pracovného miesta. Tú možno chápať z dvoch uhlov pohľadu (Hill et al., 2008): 1. organizačná perspektíva a 2. perspektíva zamestnanca. Z pohľadu organizácie znamená flexibilita práce stupeň, do akej sa riadenie ľudských zdrojov v organizácii dokáže prispôbiť zmenám a požiadavkám trhu. Kladie sa pritom väčší dôraz na organizačné ciele, než na potreby zamestnancov, hoci niektoré organizačné zmeny môžu zlepšiť aj situáciu zamestnancov. Z perspektívy pracovníka znamená flexibilita práce individuálnu možnosť voľby v okolnostiach týkajúcich sa práce, napr. miesto, čas alebo spôsob výkonu práce. Takáto autonómia u zamestnancov prispieva k väčšej spokojnosti a zvyšuje ich produktivitu z čoho profituje aj samotná organizácia.

Flexibilitou práce z pohľadu zamestnanca sa zaoberali už Pierce & Newstrom (1980, 1983), ktorí skúmali vplyv flexibilného pracovného rozvrhu na výkonnosť a pracovnú spokojnosť. Vysvetlili ho prostredníctvom teórie pracovnej adjustácie (*work adjustment theory*), ktorá zdôrazňuje potrebu kongruencie medzi jednotlivcom a prácou nielen v zmysle schopností pracovníka, ktoré by mali korešpondovať s požiadavkami práce (výkonnosť), ale aj s ohľadom na jeho potreby, ktoré by mala práca uspokojovať (pracovná spokojnosť). Z hľadiska vzťahu flexibilného pracovného rozvrhu a výkonu je dôležité chápať pôsobenie cirkadiánnych rytmov, ktoré sú biologickou príčinou toho, že rôzni ľudia nie sú rovnako efektívni počas rôznych častí dňa. Z toho vyplýva, že ak je pracovný rozvrh v harmónii s biologickým rytmom zamestnanca, jeho schopnosti budú lepšie využité vzhľadom na požiadavky práce (Pierce & Newstrom, 1980). Okrem „biologických hodín“ ovplyvňuje výkon a pracovnú pohodu aj stres, ktorý sa pri flexibilnom pracovnom rozvrhu redukuje napríklad tým, že sa zamestnanec nemusí obávať trestu z neskorého príchodu do práce. Pre pochopenie vzťahu flexibilného rozvrhu a spokojnosti sú kľúčovými témami potreba autonómie a participácie na rozhodovaní, a potreba zladenia časových požiadaviek pracovného a súkromného života. Flexibilný pracovný rozvrh poskytuje jednotlivcovi (v rámci určitých

medzí) možnosť rozhodnúť sa kedy začne pracovať, kedy skončí a kedy si urobí prestávku, čo prispieva k naplneniu potrieb autonómie a participácie na rozhodovaní minimálne v tom zmysle, že o tom, kedy zamestnanec pôjde na obed, nerozhoduje niekto iný. Flexibilný rozvrh zároveň viac či menej uľahčuje prispôsobenie pracovnej doby tak, aby si jednotlivec mohol lepšie naplánovať nepracovné aktivity a čas strávený s rodinou. Pierce a Newstrom (1983) teóriu pracovnej adjustácie overili aj výskumom, ktorý ukázal, že flexibilný pracovný rozvrh, resp. časová autonómia jednotlivca, pozitívne koreluje s pracovnou spokojnosťou a lojalitou a negatívne so symptómami psychologického stresu.

Pozitívny vplyv flexibilného pracovného rozvrhu možno vysvetliť aj prostredníctvom ďalších teórií. Jednou z nich je model komitmentu (*commitment model*), ktorého autori (Cohen & Gadon, 1978 in Pierce & Newstrom, 1983) tvrdia, že tým, že je zamestnancom umožnené lepšie zosúladiť časové požiadavky práce s požiadavkami rodiny a načasovaním voľnočasových aktivít, zlepšuje sa vzťah jednotlivca k organizácii a k práci (narastá komitment) a to vedie k lepším postojom a správaniu jednotlivca. V ďalšej teórii sa Ronen (1981 in Pierce & Newstrom, 1983) zamerl na to, že flexibilný pracovný rozvrh vytvára podmienky, v ktorých zamestnanci pociťujú lepšiu kvalitu svojho života (*quality of life approach*). To je výsledkom naplnenia potrieb v práci aj mimo nej – flexibilná pracovná doba umožňuje lepšie napĺňať mimopracovné potreby (napr. sociálne) a zároveň v práci prináša zvýšenú autonómiu a zodpovednosť, čo vedie k uspokojeniu vyšších potrieb sebauplatnenia. Pierce a Newstrom (1983) uvádzajú, že kľúčovým elementom všetkých troch teórií je psychologická skúsenosť flexibility – chápaná ako sloboda, nezávislosť a autonómia v rozvrhovaní práce a voľného času jednotlivca – ktorá má pozitívny vplyv na postoje a správanie zamestnancov.

Telepráca zahŕňa okrem flexibility pracovnej doby aj možnosť voľby miesta, z ktorého je práca vykonávaná, čo môže mať z hľadiska vnímanej autonómie a zladenia požiadaviek práce a rodiny ešte väčší vplyv ako samotná časová flexibilita. Podľa Hilla et al. (2008) sú na zamestnávateľov čoraz viac vyvíjané tlaky, aby zamestnancom umožnili pracovať na čiastočný úväzok, pokiaľ o takúto formu práce majú záujem. Hoci sú čiastočné pracovné úväzky historicky spájané so zamestnaniami s nižším statusom, v západných krajinách si čoraz viac vysoko kvalifikovaných profesionálov (s podporou svojich zamestnávateľov) volí spôsob

života, pri ktorom chcú pracovať menej (Hill, Martinson, & Ferris, 2004 in Hill et al., 2008). Preto autori do širšieho rámca flexibility práce zaraďujú aj flexibilitu dĺžky pracovnej doby.

Vplyv flexibility práce na jednotlivca vysvetľujú Hill et al (2008) prostredníctvom teórie ekologických systémov (*ecological systems theory*), ktorá tvrdí, že jednotlivca možno najlepšie pochopiť v kontexte interakcie medzi ním a charakteristikami jeho prostredia. Tie teória popisuje na štyroch úrovniach – mikrosystémy, mezosystémy, exosystémy a makrosystémy (Bronfenbrenner, 1989 in Hill et al., 2008). V rámci výskumu flexibility práce sú dôležitými mikrosystémami domov, práca a komunita. Ich prieniky predstavujú mezosystémy jednotlivca. V takomto teoretickom rámci chápeme flexibilitu práce ako atribút prostredia umožňujúci procesy, ktoré prispievajú k pozitívnym dopadom na jednotlivca, jeho rodinu aj samotnú organizáciu.

Druhým teoretickým rámcom, ktorý je podľa Hilla a kolektívu autorov (2008) užitočný pre diskusiu o flexibilitate práce, je teória životnej cesty rodiny (*family life course theory*). Tá podľa nich môže prispieť k vysvetleniu rozdielov medzi ľuďmi na základe meniacich sa potrieb rodiny, jej zdrojov, vzťahov, meniacich sa rolí jej členov a ďalších okolností, ktoré najmä v prípade telepráce zasahujú aj do pracovného života. V súvislosti s telepracou je aktuálna aj teória rolových konfliktov (*role conflict theory*), do ktorej spadá aj konflikt práca-rodina (viac v ďalšej kapitole). Na základe týchto a niektorých ďalších mikroteórií vytvorili Hill a kolektív (2008) vlastný konceptuálny model flexibility práce, ktorý prezentujeme v kapitole 1.2.3.

1.2.2 Zladenie pracovného a rodinného života pri práci z domu

Rovnováha medzi pracovným a súkromným, resp. rodinným životom (*work-life balance*) patrí v súvislosti s telepracou k najviac skúmaným oblastiam. Napriek tomu, že organizácie aj média prezentujú telepracu ako príležitosť dosiahnuť to „najlepšie z oboch svetov“, výsledky rôznych empirických výskumov na túto tému sú veľmi rozporuplné (Gajendran & Harrison, 2007). Práca z domu v každom prípade mení vzťah medzi prácou a rodinou, čo má dopad na kvalitu života, psychologický stres, pracovné zdravie, výkonnosť, pracovnú spokojnosť a ďalšie premenné týkajúce sa teleworkera a jeho blízkych. Richter a Meshulam (1993 in Baruch, 2000) vysvetľujú tento vzťah prostredníctvom modelu, ktorý

umiestňuje jednotlivca medzi jeho rodinu a organizáciu, resp. manažéra. Teleworker podľa tohto modelu pociťuje vplyv „rodinnej kultúry“ rovnako silno ako vplyv organizačnej kultúry. Jeho výkonnosť pri práci z domu môže byť významne ovplyvnená tým, ako je jeho spôsob práce vnímaný, akceptovaný a ako naňho reagujú kolegovia a členovia rodiny (Baruch, 2000, s. 37).

Hartman a kolektív (1991) poukázali na negatívny vzťah medzi vplyvom rodiny a prácou teleworkerov – s vyšším počtom rozptýlení a prerušovaní zo strany rodinných príslušníkov sa znižovala ich výkonnosť i pracovná spokojnosť. Okrem toho zistili, že požiadavky rodiny, ktoré počas výkonu práce nie je možné naplniť, prispievajú u teleworkerov k pocitom viny, že nemôžu byť súčasne dobrými zamestnancami aj pozornými partnermi alebo rodičmi, čo vedie k zvyšovaniu psychologického stresu. Viaceré výskumy odhalili, že u teleworkerov, ktorí pracujú z domu, sa znižuje pracovný stres, ale zároveň sa zvyšuje stres spojený s rodinou (Baruch, 2000; Baruch & Nicholson, 1997 in Baruch, 2001b; Mann & Holdsworth, 2003). Preto je potrebné, aby si teleworker vyvinul a uplatňoval stratégie zvládania protichodných požiadaviek dvoch rozdielnych svetov a minimalizoval negatívny vplyv rodiny na efektívny výkon práce ale aj vplyv práce z domu na život rodiny.

Hill et al. (1998) porovnávali skúsenosti so zladením práce a rodiny u teleworkerov a ne-teleworkerov. V kvantitatívnej časti výskumu nezistili významné rozdiely, ale v kvalitatívnych rozhovoroch mnohí respondenti uviedli, že vnímajú stieranie hraníc medzi prácou a rodinou. Práve kvalitatívne štúdie odhalili najviac podrobností nielen o vzťahu práce a rodiny pri práci z domu ale aj o rôznych stratégiách zvládania práce z domu. Mirchandani (2000) poukázala na protichodné aspekty, ktoré sú súčasťou každodenného života teleworkerov – jedným je vedomie, že telepráca môže byť prostriedkom na integrovanie pracovného a rodinného života, a druhým potreba prísneho udržiavania hraníc medzi nimi. Z toho vychádzajú aj dve extrémne formy zvládania telepráce, ktoré tvoria kontinuum – integrácia a segmentácia. Mirchandani uvádza, že vo využívaní týchto stratégií existujú rodové rozdiely. Pre ženy práca, či už je vykonávaná na pracovisku alebo doma, znamená protipól starostlivosti o rodinu. „Rovnováha“ práce a rodiny je podľa Mirchandani prežívaná skôr ako konflikt – ako manažment újmy, ktorú pre rodinný život predstavuje plnenie pracovných povinností, a manažment újmy, ktorú pre výkon práce znamená venovanie sa rodine a domácnosti (2000, s. 178). Niektorí respondenti v jej výskume spochybnili aj

flexibilitu pracovného rozvrhu, keď uviedli, že v skutočnosti si prácu nemôžu rozvrhnúť iba na základe požiadaviek rodiny, pretože kolegovia od nich očakávajú, že budú dostupní počas štandardnej pracovnej doby organizácie. Výsledkom je, že musia riešiť pracovné záležitosti aj v čase, ktorý sa sami rozhodli venovať rodine, a zároveň pracujú podľa vlastného rozvrhu, čo vedie k nadčasovaniu. Mirchandani teda prácu z domu v súvislosti so zladením pracovného a rodinného života v závere svojej štúdie hodnotí ako o možnosť mať to „najlepšie z oboch svetov“, ale iba za cenu „podrezávania vlastného hrdla“ (2000, s. 179).

Tietze (2002) skúmala zvládanie tohto konfliktu zo sociálno-konstruktivistickej perspektívy, pričom zdôraznila, že pri hodnotení dopadov telepráce je potrebné brať do úvahy aj ostatných členov rodiny. Interakciu medzi svetom práce a rodiny vysvetľuje prostredníctvom mapovania diskurzov práce a domova. Oba diskurzy vytvárajú odlišné rámce a normatívne systémy prostredí jednotlivca a vplývajú na spôsob, akým chápe svoju realitu a koná v danom prostredí. Práca a domov sú však historicky rôznymi „kultúrnymi arénami“ – kým doma platí princíp lásky a starostlivosti, prácu charakterizuje orientácia na peniaze a profit. Stretnutie týchto protichodných svetov má za následok prienik praktík a slovníka z diskurzu práce do diskurzu rodiny, a naopak. Výskum ukázal, že sa tak udialo pri oboch hlavných stratégiách zvládania telepráce. Výraznejšie sa prienik diskurzov prejavil pri integrácii, kde respondent svoje konanie vo veľkej miere prispôbil požiadavkám rodiny. Zároveň však priznal, že cíti veľké preťaženie a neochotu svojej ženy preberať na seba niektoré aspekty roly sekretárky. Respondenti, ktorých stratégiou bola segmentácia, zase uviedli, že na zachovanie výrazných hraníc medzi pracovným a rodinným životom je potrebné veľké množstvo emocionálnej a fyzickej energie. To dokumentuje aj ďalší kvalitatívny výskum (Tietze & Musson, 2002 in Tietze & Musson, 2003), v ktorom respondenti uviedli, že zachovanie hraníc medzi prácou a rodinou pri práci z domu je spojené s pocitmi viny a podráždenosti. Tietze a Musson (2003) tiež skúmali, aké stratégie využívajú teleworkeri na manažérskych pozíciách z hľadiska časovej organizácie svojho pracovného a rodinného života. Časové hranice pracovnej doby sú totiž často konfrontované s požiadavkami domácnosti, čo predstavuje jeden z hlavných zdrojov konfliktu práca-rodina. Na základe rozhovorov a pozorovania domácností teleworkerov-manažérov autorky dospeli k záveru, že pre organizovanie časového priebehu dní práce z domu je veľmi dôležitá sebadisciplína. Stanovenie hraníc medzi prácou a rodinným životom vo forme vymedzenia hodín pracovnej

doby¹² je dôležité nielen preto, aby umožnilo nerušený výkon práce, ale slúži aj na ochranu rodiny a súkromia teleworkera. Pracovné hodiny však zväčša nie sú v súlade s rytmiami domácnosti, preto sa teleworkeri s vysokým stupňom autonómie viac než na pracovnú dobu orientujú na úlohy. To umožňuje elastickejšie hranice, avšak teleworker musí neustále zvažovať priority. Takéto rozhodovanie, či svoj čas v danom momente venovať práci alebo rodine, vnímali viacerí respondenti ako vyčerpávajúce až frustrujúce. Tento výskum ukázal, že väčšina manažérov uplatňuje obe stratégie časovej organizácie práce z domu – pevné vymedzenie pracovnej doby, ale aj orientáciu na úlohy, čo im umožňuje väčšiu flexibilitu.

Vittersø et al. (2003) skúmali vzťah medzi rozsahom telepráce a kvalitou života teleworkerov a ich partnerov. Subjektívnu kvalitu života rozdelili na tri dimenzie – pocit/vnímanie bytia (*sense of being*), pocit/vnímanie, že niekam patrí (*sense of belonging*) a pocit/vnímanie uplatnenia (*sense of becoming*). Výsledky kvantitatívno-kvalitatívnej štúdie¹³, ukázali, že rozsah telepráce významne neovplyvnil subjektívnu kvalitu života teleworkerov, ale s rastúcim počtom dní práce z domu sa u nich zvyšoval pocit, že niekam patria (*belonging*). Prekvapujúcim zistením však bolo, že s rastúcim rozsahom práce z domu sa u partnerov tento pocit naopak znižoval a významný bol u nich aj pokles subjektívnej kvality života. Autori ako možné vysvetlenia uvádzajú nedostatok pozornosti z dôvodu prepracovanosti teleworkera, presakovanie pracovných problémov do súkromného života (*spillover theory*), nedostatočné a nejasné hranice medzi prácou a súkromím, alebo situáciu, kedy je samotná práca druhého partnera zdrojom nespokojnosti a závidenie partnerovej telepráce túto nespokojnosť ešte viac umocňuje.

Hartig et al. (2007) zisťovali vplyv telepráce na stres a oddychovú funkciu domova. Prácu z domu vnímajú ako stratégiu vyhýbania sa a zvládania pracovného stresu, no zároveň ako niečo, čo môže oslabovať zotavovaciu funkciu domova. Výsledky ukázali, že v porovnaní vnímania oddychovej funkcie domova medzi teleworkermi a ne-teleworkermi je veľmi dôležitou premennou pohlavie respondenta. Kým muži teleworkeri hodnotili efektívnosť zotavovacej funkcie domova mierne vyššie ako muži ne-teleworkeri, ženy pracujúce z domu považovali oddychovú funkciu domova za menej efektívnu ako ženy pracujúce v kanceláriách. Autori to vysvetľujú tradičným delением rolí v domácnosti, kde má aj pri teleworkingu žena na

¹² čo môže byť demonštrované aj vo forme viditeľných symbolov, napr. dodržiavanie pracovného obliekania, zverejnenie úradných hodín, atď.

¹³ medzi respondentmi bolo 217 teleworkerov a 112 partnerov

starosti viac domácich prác ako muž. K rovnakému záveru prišla aj Šindlerová (2006), ktorá uvádza, že celodenná prítomnosť žien doma vedie vo väčšine prípadov k automatickému preberaniu všetkých povinností spojených s vedením domácnosti a starostlivosťou o deti. Práca žien z domu teda môže prehlbovať rodové stereotypy, čo ženy vnímajú s rozdielnym hodnotením od spokojnosti, cez zmierenie, až po nesúhlas a snahu zapojiť partnera do každodenných povinností.

Rozdiely medzi mužmi a ženami v súvislosti so zladením telepráce so starostlivosťou o domácnosť a rodinu potvrdil aj komparatívny kvantitatívny výskum, ktorý pripravili Wight a Raley (2008). Zistili, že ženy pri teleworkingu venujú platenej práci denne takmer o hodinu menej času ako ženy pracujúce mimo domu, pričom ženy pracujúce z domu práve o toľko viac času venovali rodine a domácnosti. Medzi mužmi teleworkerami a ne-teleworkerami boli v dĺžke výkonu práce podstatne menšie rozdiely. Prekvapujúcim výsledkom tohto výskumu je, že muži teleworkeri trávajú so svojimi deťmi takmer o 10% menej celkového času ako muži pracujúci na pracovisku. Obe pohlavia sa pri práci z domu viac venujú svojim partnerom než respondenti pracujúci mimo domu.

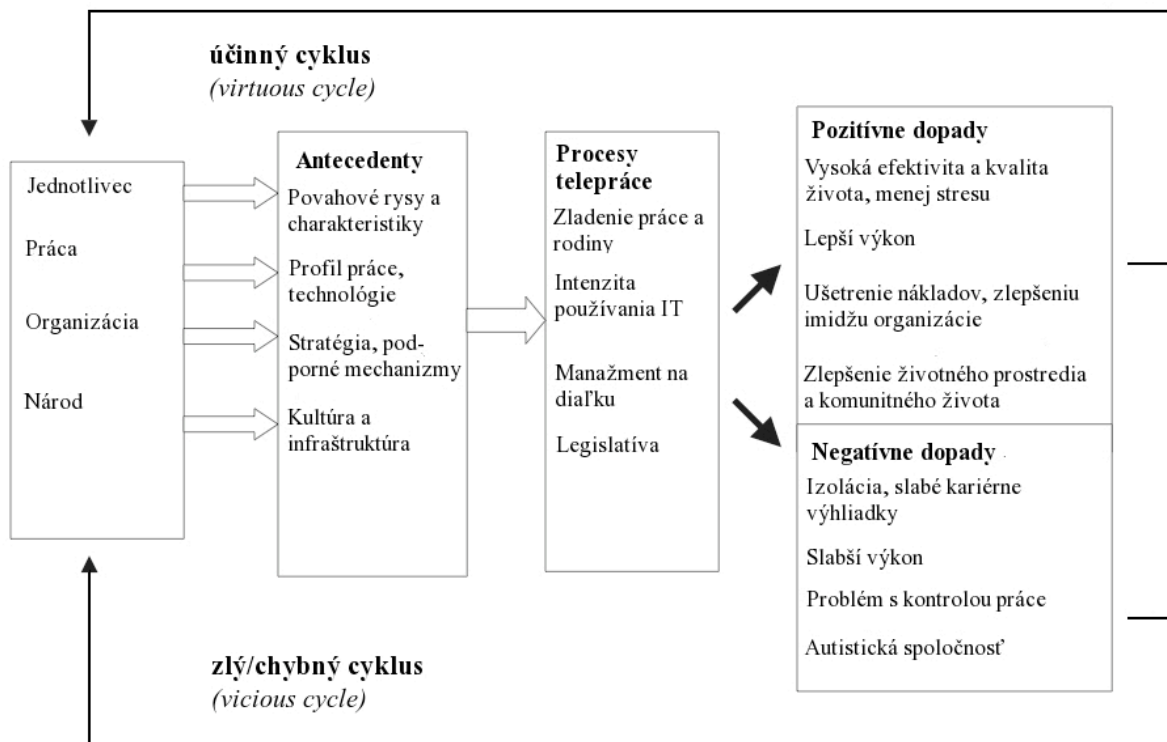
1.2.3 Teoretické modely telepráce

Výskum telepráce dlho postrádal jednotnú teoretickú perspektívu (Hyland, 1999 *in Madsen, 2003*). Madsen uvádza, že teoretické rámce, z ktorých vychádzali minulé výskumy, pochádzajú z rôznych disciplín od manažmentu a ekonómie cez psychológiu a sociológiu až po vedy o komunikácii alebo rodine. Dôsledkom toho je medzi štúdiami telepráce z 80. a 90. rokov veľmi malá konzistencia. Mnohí výskumníci vychádzali z kombinácií teoretických modelov a mikroteórií, ktoré boli jedinečné pre danú štúdiu. Výsledky týchto štúdií teda nikdy neboli empiricky overené ďalšími výskumami, ktoré by replikovali rovnaký prístup a potvrdili alebo spochybnili ich zistenia. Až v posledných rokoch sa objavili pokusy o zostavenie komplexných teoretických koncepcií, ktoré popisujú telepracu na úrovni antecedentov (premenné charakterizujúce východiskovú situáciu telepráce, vrátane charakteristiky jednotlivca), procesov (čo a ako sa deje pri telepráci) a dopadov (čo telepráca spôsobuje).

Ako prvý prezentujeme Baruchov systémový model procesov telepráce (2001b, vid'. Obrázok č. 1). Jeho podstatou sú dva cykly – účinný cyklus (*virtuous cycle*) a zlý/chybný

cyklus (*vicious cycle*¹⁴). Kým pozitívne dopady podporujú účinný cyklus, negatívne dopady prispievajú k prehĺbeniu problémov chybného cyklu. Oba cykly sú tvorené antecedentmi, procesmi a dopadmi na úrovni jednotlivca, práce, organizácie a spoločnosti/národa. Na Obrázku č. 1 sú v boxoch pre procesy a dopady telepráce uvedené len niektoré príklady. Medzi procesy telepráce Baruch zaraďuje aj otázky dôvery medzi zamestnancom a organizáciou, otázky kontroly a motivácie či limity IT komunikácie. Autor uvádza, že takýto model by mohol byť vhodným východiskom pre skúmanie podmienok zavedenia telepráce (z hľadiska organizačnej realizovateľnosti ale aj osobných preferencií zamestnancov), procesov manažmentu telepráce (napr. motivácia zamestnancov, komunikácia) ale aj dopadov telepráce na úrovni jednotlivca, rodiny, organizácie či celej spoločnosti.

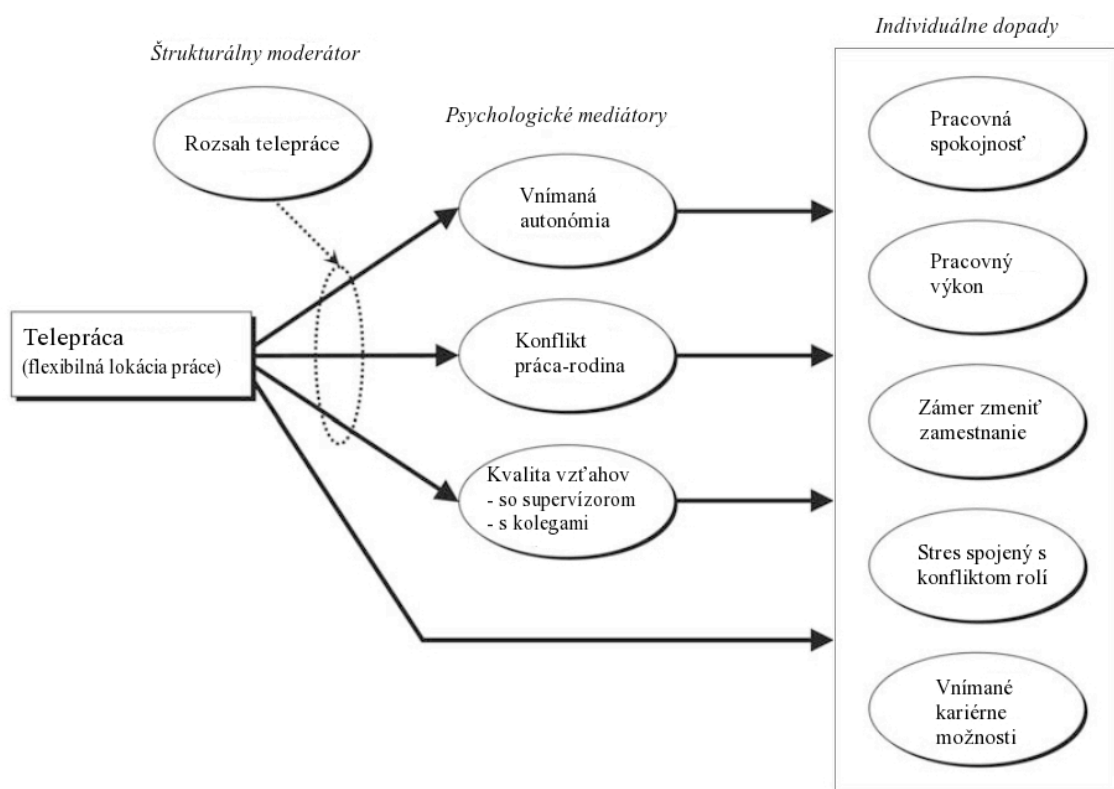
Obrázok č. 1: Baruchov systémový model procesov telepráce – účinný vs. chybný cyklus (Baruch, 2001b, s. 122)



¹⁴ táto fráza je v angličtine ekvivalentom slovenského výrazu „bludný/začarovaný kruh“

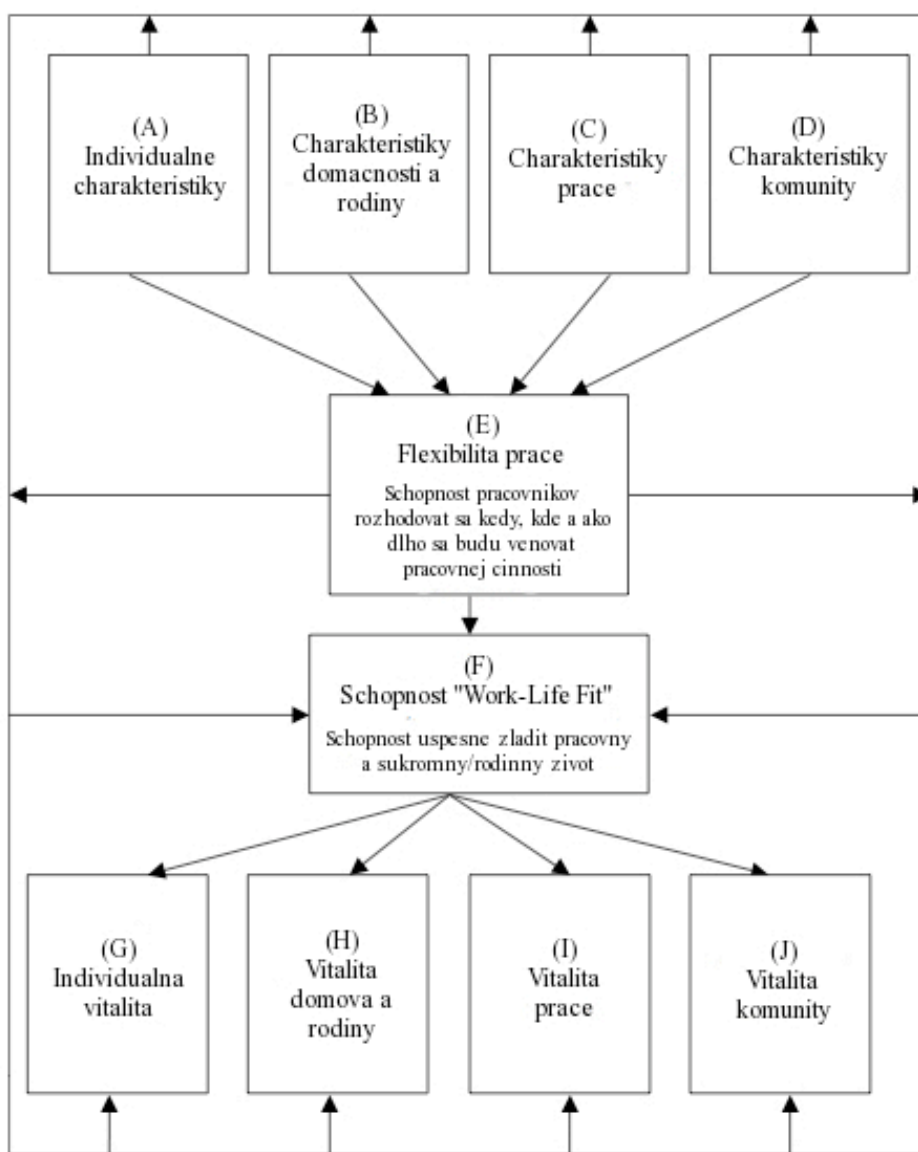
Gajendran a Harrison (2007) vytvorili teoretický model (Obrázok č. 2), ktorý možno vnímať ako bližší pohľad na vzťah medzi psychologickými procesmi a dopadmi telepráce na individuálnej úrovni. V doterajších výskumoch identifikovali tri hlavné konceptuálne témy ako základné mechanizmy, prostredníctvom ktorých telepráca ovplyvňuje teleworkera. Sú nimi A: psychologická kontrola, resp. autonómia, B: zladenie pracovného a súkromného života alebo konflikt práca-rodina, a C: ochudobnenie vzťahov v práci (dôsledkom je profesionálna a sociálna izolácia). Z predchádzajúcich kapitol už vieme, že autonómia má na teleworkerov pozitívne dopady (1.2.1), vplyv priamej interakcie práce a rodiny môže byť pozitívny aj negatívny (1.2.2), a profesionálna izolácia vedie prevažne k negatívnym dopadom (viď. časť o profesionálnej izolácii v kapitole 1.1.6). Dôležitou premennou v modeli Gajendrana a Harrisona je rozsah telepráce, ktorý významne reguluje pôsobenie všetkých troch mechanizmov a tým pádom má veľký vplyv aj na dôsledky telepráce. Za najdôležitejšie považujú autori individuálne dopady na pracovnú spokojnosť, pracovný výkon, zámer zmeniť zamestnanie, stres spojený s konfliktom rolí a vnímané kariérne možnosti.

Obrázok č. 2: Model vplyvu psychologických mechanizmov a rozsahu telepráce na individuálne dopady telepráce (Gajendran & Harrison, 2007, s. 1526)



Hill et al. (2008), podobne ako Baruch, vytvorili komplexný teoretický koncept (Obrázok č. 3). Zahŕňa antecedenty, charakteristiky a dopady flexibility práce, ktorej súčasťou je aj telepráca. V súlade s teóriou ekologických systémov (viď. kapitola 1.2.1) považujú flexibilitu práce za enviromentálny atribút práce, resp. pracovného miesta. Dynamické prostredie poskytuje základ pre vysvetlenie procesov, ktoré ovplyvňujú jednotlivcov, ich rodiny a organizácie. Dôležitým prínosom tejto koncepcie sú najmä prepojenia premenných na rôznych úrovniach, ktorými možno demonštrovať komplexnosť javov pri telepráci.

Obrázok č. 3: Konceptuálny model flexibility práce (Hill et al. 2008, s. 157)



V rámci tejto koncepcie má flexibilita práce štyri antecedenty (oblasti pôsobiacich nezávislých premenných) a štyri oblasti, na ktoré má vplyv (závisle premenné). Antecedentmi sú (A) individuálne charakteristiky, (B) charakteristiky domácnosti a rodiny, (C) charakteristiky práce, a (D) charakteristiky komunity. V jadre modelu stojí (E) flexibilita práce a (F) *work-life fit* – schopnosť úspešne integrovať pracovný a súkromný/rodinný život. Oblasti, na ktoré vplyva flexibilita práce, autori rozdelili na (G) individuálnu vitalitu, do ktorej spadá napr. zdravie, depresia, spokojnosť so životom, osobný úspech, atď., (H) vitalitu domova a rodiny – napr. spokojnosť s manželstvom, stabilita rodiny, čas venovaný deťom, atď., (I) vitalitu práce – napr. pracovný výkon a výkonnosť, pracovná spokojnosť, komitment, atď., a (J) vitalitu komunity – napr. dobrovoľnícka činnosť, angažovanie sa jednotlivcov vo veciach verejných, atď. Vitalitu charakterizujú ako „kapacitu na život a rozvoj“ a „silu vydržať“.

Charakteristiky antecedentov podľa tohto konceptu priamo vplyvajú nielen na stupeň, v akom je uplatňovaná flexibilita práce, ale aj na jednotlivcovu schopnosť *work-life fit* a na vitalitu v štyroch oblastiach. Flexibilita práce (ako atribút prostredia umožňujúci procesy zmeny) vplyva na schopnosť *work-life fit* a taktiež na vitalitu v štyroch oblastiach. A napokon aj samotná schopnosť jednotlivca zladať pracovný a nepracovný život má priamy vplyv na vitalitu jednotlivca, rodiny, práce a komunity.

1.2.4 Rozsah telepráce a pracovná spokojnosť

Zvýšená pracovná spokojnosť patrí v médiách a populárnej literatúre medzi najčastejšie uvádzané výhody telepráce. Bailey a Kurland (2002) však empirickú evidenciu týchto tvrdení považujú za nejasnú a mnohé, najmä kvalitatívne výskumy poukazujú na faktory ako sociálna izolácia a vyhrotenie konfliktu práca-rodina, ktoré spokojnosť teleworkerov naopak znižujú.

V našom výskume práce z domu a pracovnej spokojnosti vychádzame z teoretickej koncepcie Gajendrana a Harrisona, podľa ktorej má na individuálne dopady telepráce významný vplyv rozsah telepráce. Potvrďuje to aj teória pracovnej spokojnosti pri telepráci, ktorú vytvoril a empiricky overil Timothy Golden (Golden, 2002; Golden, 2006; Golden & Veiga, 2005; Golden & Veiga, 2008). Podľa tejto teórie je medzi rozsahom telepráce a

pracovnou spokojnosťou nelineárny vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Pracovná spokojnosť sa teda zvyšuje s narastajúcim rozsahom teleworkingu do určitej miery, keďže pozitívne stránky ako napr. autonómia a možnosť nerušene pracovať zamestnanci oceňujú už pri menších „dávkach“ práce z domu. Po prekročení určitej miery rozsahu telepráce však zamestnanec začne výraznejšie vnímať aj negatívne dopady teleworkingu ako sú sociálna a profesionálna izolácia alebo prepracovanosť a jeho pracovná spokojnosť začína klesať. Golden (2002) uvádza, že pokiaľ zamestnanec pracuje mimo hlavného pracoviska len jeden alebo dva dni týždenne, dokáže s organizáciou efektívne komunikovať, udržiavať a budovať vzťahy so spolupracovníkmi, byť plnohodnotnou súčasťou pracovného tímu a zároveň si užívať autonómiu, ktorú umožňuje práca z domu – počas dní teleworkingu si môže nastaviť svoj pracovný rozvrh tak, aby dokázal efektívne naplniť aj svoje súkromné a rodinné potreby (napr. starostlivosť o choré dieťa). Pri vyššom rozsahu teleworkingu sa však potrebná komunikácia s organizáciou stáva menej úspešnou a neschopnosť efektívnej práce negatívne zasahuje aj do rodinného života teleworkera. Goldenova teória teda úspešne objasňuje nekonzistentné výsledky starších výskumov spokojnosti u teleworkerov. Teóriu podporujú aj výsledky novšej štúdie (Virick, et al., 2010), ktorej autorky skúmali okrem vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou, aj vzťah medzi rozsahom telepráce a celkovou životnou spokojnosťou (*life satisfaction*). V oboch prípadoch im vyšla krivka v tvare obráteného U.

Je pritom pozoruhodné a zvláštne, že takáto teória bola vytvorená a empiricky overená len nedávno, keďže vplyv rozsahu telepráce na dopady telepráce uvádzali v minulosti v záveroch svojich výskumov a štúdií viacerí autori. Už Di Martino a Wirth (1990) odporúčali kombináciu práce z domu aj na pracovisku ako model, ktorý by minimalizoval negatíva teleworkingu. Hartman a Stoner (1991) zistili, že pri vysokom pomere práce z domu sa znižuje nielen spokojnosť ale aj produktivita teleworkerov. Respondenti v Baruchovom výskume (2000) považovali za ideálne pracovať z domu 2-3 dni týždenne a zvyšné dni odrobiť na pracovisku. Zároveň bolo veľmi málo takých, ktorí by si želali pracovať len z domu. V prehľadovej štúdii Baruch (2001b) uvádza, že „telepráca na part-time“ prináša najlepšie výsledky, pretože spája výhody oboch svetov. Bailey a Kurland (2002) taktiež hodnotia part-time model telepráce ako ideálny.

Golden vo vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnej spokojnosti skúmal aj vplyv ďalších faktorov, pretože predpokladá, že neexistuje optimálny rozsah teleworkingu pre všetky práce. Ideálny pomer práce z domu a práce na pracovisku podľa neho závisí od konkrétnych podmienok a požiadaviek pracovnej pozície. Preto berie do úvahy aj moderujúce premenné ako sú vzájomná závislosť kolegov pri riešení úloh, voľnosť jednaní pri vykonávaní práce, voľnosť pri plánovaní pracovnej činnosti (Golden & Veiga, 2005), kvalita vzťahu s nadriadeným, kvalita vzťahov s kolegami a kvalita rodinných vzťahov (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008). Vplyv týchto faktorov rôznymi spôsobmi posúva hodnoty na krivke vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou. Virick et al. (2010) ako moderujúcu premennú vo vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou skúmali systém hodnotenia práce, konkrétne orientáciu hodnotenia na výsledky (*performance outcome orientation*). Zistili, že systém hodnotenia práce má pozitívny vplyv na spokojnosť teleworkerov bez ohľadu na rozsah telepráce, čo je v súlade so záverom Hartmana et al. (1991), ktorí na základe svojho výskumu uviedli, že systém hodnotenia práce je jedným z najdôležitejších organizačných faktorov ovplyvňujúcich telepracu.

V našom výskume sa pokúsime na slovenskej vzorke overiť Goldenovu teóriu nelineárneho vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou. V prípade, že sa nám takýto vzťah potvrdí, budeme kontrolovať aj moderujúci vplyv niektorých charakteristík práce. Okrem toho overíme u teleworkerov vzťahy medzi pracovnou spokojnosťou a vybranými individuálnymi charakteristikami a postojmi súvisiacimi s prácou.

1.3 Výskumné hypotézy

V súlade s Goldenovou teóriou a výsledkami výskumov, ktoré ju podporujú (Golden, 2002; Golden & Veiga, 2005; Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008; Virick et al., 2010), predpokladáme, že:

Hypotéza 1: Medzi rozsahom práce z domu a pracovnou spokojnosťou bude nelineárny vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Pracovná spokojnosť bude teda najvyššia u respondentov, ktorí pracujú z domu približne polovicu svojej pracovnej doby.

Golden a Veiga (2005) ďalej skúmali vplyv vzájomnej závislosti kolegov pri riešení pracovných úloh (*task interdependence*) na vyššie uvedený vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti. Výsledky výskumu potvrdili ich hypotézu, že pracovná spokojnosť je pri všetkých úrovniach rozsahu telepráce vyššia u teleworkerov s nižším stupňom vzájomnej závislosti (skupina 1) ako u teleworkerov s vyšším stupňom vzájomnej závislosti (skupina 2). Pri formulovaní našej hypotézy vychádzame z výsledkov ich výskumu.

Hypotéza 2: Úroveň vzájomnej závislosti kolegov pri riešení pracovných úloh upravuje vzťah medzi rozsahom práce z domu a pracovnou spokojnosťou. Teleworkeri s nižším stupňom vzájomnej závislosti budú spokojnejší ako teleworkeri s vyšším stupňom vzájomnej závislosti.

Ďalšou charakteristikou, ktorá má podľa Golden a Veigu (2005) vplyv na vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti je voľnosť jednania a rozhodovania o práci (*job discretion*). Autori predpokladali, že u teleworkerov s nižšou mierou voľnosti jednania (skupina 1) bude pracovná spokojnosť pri všetkých úrovniach rozsahu telepráce nižšia ako u teleworkerov s vyššou mierou voľnosti jednania (skupina 2). Výsledky ich výskumu túto hypotézu potvrdili, preto vychádzame z rovnakého predpokladu:

Hypotéza 3: Stupeň voľnosti jednania pri práci upravuje vzťah medzi rozsahom práce z domu a pracovnou spokojnosťou. Teleworkeri s vyššou mierou voľnosti jednania budú spokojnejší ako teleworkeri s nižšou mierou voľnosti jednania.

Golden a Veiga (2005) taktiež skúmali vplyv voľnosti pri plánovaní pracovnej činnosti (*scheduling latitude*) na vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti. Predpokladali, že teleworkeri s nižšou mierou voľnosti pri plánovaní práce (skupina 1) budú pri všetkých úrovniach rozsahu telepráce menej spokojní ako teleworkeri s vyššou mierou voľnosti pri plánovaní práce (skupina 2). Výskum však hypotézu nepotvrdil – nepreukázal významný vplyv tejto charakteristiky práce na vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnej spokojnosti. Autori v diskusii uvádzajú ako možnú príčinu fakt, že ich homogénna výskumná vzorka pozostávala z profesionálov pracujúcich vo veľkej IT spoločnosti, pre ktorých mohla byť voľnosť plánovania pracovnej činnosti samozrejmom súčasťou práce a preto nemala

významnejší vplyv na ich pracovnú spokojnosť. Pri formulovaní našej hypotézy sme sa preto rozhodli vychádzať nie z výsledkov, ale z pôvodného predpokladu Goldena a Veigu (2005).

Hypotéza 4: Stupeň voľnosti pri plánovaní pracovnej činnosti upravuje vzťah medzi rozsahom práce z domu a pracovnou spokojnosťou. Teleworkeri s vyššou mierou voľnosti plánovania práce budú spokojnejší ako teleworkeri s nižšou mierou voľnosti plánovania práce.

Okrem overenia vplyvu vyššie uvedených charakteristík práce na vzťah medzi rozsahom práce z domu a pracovnou spokojnosťou chceme zistiť, či sú medzi spokojnými a menej spokojnými teleworkermi rozdiely v individuálnych charakteristikách a postojoch, ktoré súvisia s prácou. Podľa výsledkov Baruchovho (2000) výskumu sú najdôležitejšími vlastnosťami dobrého teleworkera sebadisciplína, sebamotivácia, schopnosť pracovať samostatne, vytrvalosť, organizovanosť, či čestnosť/integrita. V diskusii Baruch uvádza, že v prípade týchto charakteristík je problém s ich merateľnosťou a dodáva, že v prípade výberu zamestnancov, ktorým má byť umožnené pracovať na diaľku, rozhodnutie často závisí na intuícii manažérov. Napriek tomu sme sa rozhodli preskúmať vzťah niektorých merateľných individuálnych faktorov a pracovnej spokojnosti u teleworkerov. Týmito faktormi sú pracovná angažovanosť (*work involvement*), sila potrieb vyššieho stupňa (*higher order need strength*) a vnútorná pracovná motivácia (*intrinsic job motivation*). Warr et al. (1979) uvádzajú, že ich meraním zisťujeme postoje k práci, ktoré nám okrem iného hovoria aj o tom, nakoľko je pre jednotlivca práca sama osebe uspokojením potrieb. Vzhľadom na to, že telepráca zahŕňa vyšší stupeň autonómie, zodpovednosti a rozhodovania o svojej práci, mala by viac uspokojovať jednotlivcov, pre ktorých je práca dôležitou súčasťou života, sú vnútorne motivovaní pracovať a majú výrazné potreby autonómie, uznania a sebarealizácie. Preto predpokladáme, že u teleworkerov s vyššími hodnotami pracovnej angažovanosti, vnútornej pracovnej motivácie a sily potrieb vyššieho stupňa zistíme vyššiu pracovnú spokojnosť ako u teleworkerov s nižšími hodnotami na týchto škálach. Tieto očakávania sú v súlade s dvojfaktorovou teóriou motivácie a spokojnosti (Herzberg et al., 1959 in Kollárik, 2002), ale opierame sa aj o novšiu teóriu sebadeterminácie (*self-determination theory*). Podľa jej autorov (Deci & Ryan, 1985 in Ryan & Deci, 2000) je základom sebadeterminácie, ktorou vysvetľujú dynamiku ľudskej motivácie, rozvoja osobnosti, celkovej životnej spokojnosti a osobnej pohody (*well-being*),

snaha človeka o naplnenie troch potrieb – potreba autonómie, potreba kompetencie a potreba príslušnosti. Telepráca prispieva k lepšiemu uspokojeniu najmä prvých dvoch uvedených potrieb, preto očakávame pozitívny vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a tromi uvedenými konštruktami.

Pracovná angažovanosť je miera, v akej chce byť jednotlivec angažovaný v práci (Warr et al., 1979). Jedná sa pritom o prácu vo všeobecnosti, nielen o aktuálne zamestnanie. Podľa výskumu Weissenberga a Gruenfelda (1968 *in Warr et al., 1979*) táto charakteristika pozitívne koreluje s pracovnou spokojnosťou.

Hypotéza 5: Teleworkeri s vyššou mierou pracovnej angažovanosti budú spokojnejší ako teleworkeri s nižšou mierou pracovnej angažovanosti.

Sila potrieb vyššieho stupňa je stupeň dôležitosti, aký jednotlivec prikladá naplneniu potrieb vyššieho stupňa, napr. potreby uznania, úspechu, rastu/rozvoja, seberealizácie, zodpovednosti, autonómie, a pod. (Warr et al., 1979). Predpokladáme, že výhody, ktoré prináša telepráca, budú viesť k väčšej spokojnosti u teleworkerov so silnejšími potrebami vyššieho stupňa.

Hypotéza 6: Teleworkeri so silnejšími potrebami vyššieho stupňa budú spokojnejší ako teleworkeri so slabšími potrebami vyššieho stupňa.

Vnútoraná pracovná motivácia je miera, v akej chce jednotlivec vykonávať prácu čo najlepšie, aby dosiahol vlastné vnútorné uspokojenie (Warr et al., 1979). Jedná sa o postoj k aktuálnemu zamestnaniu. Pozitívnu koreláciu vnútornej pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti potvrdili viaceré výskumy, ktoré citujú Warr et al. (1979, s. 131).

Hypotéza 7: Teleworkeri s vyššou mierou vnútornej pracovnej motivácie budú spokojnejší ako teleworkeri s nižšou mierou vnútornej pracovnej motivácie.

2. Metódy

2.1 Výberový súbor

V tejto časti stručne informujeme o výberovom postupe a kritériách výberu participantov, spôsobe zberu výskumných dát, charakteristikách výberového súboru a problémoch a limitoch metodiky výberu.

2.1.1 Výberový postup

Participantov pre náš výskum sme získali kombináciou techník zámerného a lavínového¹⁵ výberu. Kritériom výberu participantov bolo splnenie troch podmienok:

1. Byť zamestnaný/á na plný úväzok vo firme/organizácii *
2. Pracovať aspoň jeden deň v týždni, resp. aspoň 5 dní do mesiaca z domu
3. Pracovať v takomto režime minimálne posledné 3 mesiace

* Podmienka bola upresnená nasledovne: “Môže ísť aj o prácu na živnosť, ale s jedným dlhodobým hlavným klientom, teda nie klasická SZČO. Ide o to, aby ste boli de facto súčasťou organizácie, nie externým pracovníkom/čkou.“

Prvé dve podmienky vyplývajú z našej definície telepráce (viď. kapitola 1.1.1), tretia bola dôležitá, aby sme zamedzili tzv. efektu „svadobnej cesty“ (*honeymoon effect*), keďže v prvých mesiacoch má možnosť práce z domu zvyčajne výrazne pozitívny efekt na spokojnosť. Po určitej dobe sa spokojnosť zníži na relatívne stálu úroveň (Ramsover, 1983 *in Golden & Veiga, 2005*). Podmienky sme uviedli v úvode internetovej stránky s dotazníkom (Príloha 1), prostredníctvom ktorej sme získavali dáta. Tým sme zabezpečili, že dotazník vyplňali participant-teleworkeri vyhovujúci našej definícii telepráce.

2.1.2 Spôsob zberu výskumných dát

¹⁵ tento spôsob výberu participantov sa zvykne nazývať aj technikou snehovej gule (*snow-ball technique*)

Informáciu o výskume a dotazník sme umiestnili na internet 17. februára 2010, posledný participant, ktorý bol zaradený do výskumu, vyplnil dotazník 17. marca 2010. Po zverejnení na internete sme informáciu o prebiehajúcom výskume začali šíriť prostredníctvom internetových sociálnych sietí (Facebook.com a komunitný portál Kyberia.sk) a taktiež zaslaním informačného emailu priateľom a známym – profesionálom z rôznych oblastí – ktorých sme požiadali, aby informáciu o výskume preposlali ľuďom, ktorí zvyknú pracovať z domu a mohli by spĺňať uvedené podmienky (takáto žiadosť bola uvedená aj na samotnej stránke s dotazníkom). Zároveň sme kontaktované osoby požiadali o prípadné kontakty na profesionálov z oblasti personalistiky, ktorí by nám mohli pomôcť pri hľadaní participantov pre výskum telepráce. Takýmto spôsobom sme získali niekoľko kontaktov, ktoré sme využili v druhej fáze výberu. So žiadosťou o pomoc pri hľadaní participantov-teleworkerov a spoločností podporujúcich teleprácu sme oslovili aj portál Profesia.sk, Inštitút zamestnanosti, Inštitút pre výskum práce a rodiny a Združenie pre rozvoj regiónu Horná Nitra, ktoré uskutočnilo slovenský výskum telepráce v rámci projektu EÚ s názvom EQUAL. Zároveň sme vyhľadali články, v ktorých o praxi telepráce vo svojich spoločnostiach referovali pracovníci HR oddelení a hovorcovia týchto spoločností. Vo väčšine prípadov sa nám podarilo nájsť na internete kontakty na tieto osoby.

Následne sme prostredníctvom emailu kontaktovali priamo HR oddelenia šiestich spoločností, o ktorých sme zistili, že dlhodobo podporujú prácu z domu: Orange, IBM, Accenture, Dell, Petit Press a ui42. Kontaktované osoby z troch spoločností na našu žiadosť vôbec nereagovali, jedna HR manažérka v odpovedi uviedla, že program telepráce už v ich spoločnosti nie je aktuálny, v jednej spoločnosti nám pracovníčka HR poskytla emailové adresy zamestnancov-teleworkerov, a v jednom prípade nás HR manažérka informovala o tom, že informáciu o výskume preposlala kolegom-teleworkerom.

2.1.3 Charakteristika hlavného výberového súboru

Celkovo sa do výskumu zapojilo 74 teleworkerov. Z nich sme pri prvotnej analýze vylúčili sedem participantov – piati pracovali z domu menej ako 4 dni v mesiaci, jeden

pracoval z domu kratšie ako tri mesiace a jeden pracoval iba na čiastočný pracovný úväzok popri štúdiu.

V ďalšej analýze sme použili dáta od 67 participantov s vekovým rozpätím od 23 do 43 rokov (priemerný vek 29 rokov). Výberový súbor tvorí 27 žien (40,3%) a 40 mužov (59,7%). 19 participantov (28,4%) je zamestnaných v malých firmách (do 50 zamestnancov), 8 participantov (11,9%) v stredných firmách (50-500 zamestnancov) a 40 participantov (59,7%) vo veľkých firmách/korporáciách (nad 500 zamestnancov). Väčšina participantov (N=44; 65,7%) pracuje v spoločnostiach z oblasti informačných technológií. Ostatní participantu pracujú pre spoločnosti z oblasti marketingu a reklamy (N=6), médií a žurnalistiky (N=6), bankovníctva a financií (N=3), priemyslu a výroby (N=2), práva a legislatívy (N=2), distribúcie a predaja (N=1), umenia a kultúry (N=1), školstva, vedy a výskumu (N=1), a personálnych služieb (N=1). Z hľadiska pracovnej pozície sú participantu prevažne profesionáli – najmä technické pozície v IT oblasti, finanční a technickí analytici, marketingoví špecialisti, účtovníci, grafici, redaktori/editori, obchodníci (*sales*), konzultanti a pod. Jeden participant uviedol namiesto pracovnej pozície názov firmy a jeden participant uviedol „neuvádzam“. Názvy viacerých pozícií obsahujú výrazy *manager a management*, ale istotu manažérskej pozície v zmysle zodpovednosti za činnosť oddelenia a vedenie ľudí máme len v prípade šiestich participantov. Porovnanie teleworkerov z tohto hľadiska (vedúci pracovníci vs. špecialisti) však nie je cieľom výskumu.

Participantu sú vo svojich spoločnostiach zamestnaní od 3 mesiacov do 8 rokov, priemerná dĺžka práce vo firme na konkrétnej pozícii v našom súbore je takmer 41 mesiacov. Dĺžka telepráce sa pohybuje od 3 mesiacov do 6 rokov, priemer je 23 mesiacov. Dve tretiny participantov pracujú z domu jeden alebo dva dni týždenne, avšak priemerný rozsah telepráce v našom súbore je 44,4% pracovného týždňa (približne 18 hodín týždenne, čiže viac ako dva dni do týždňa). Priemer zvyšuje 15 participantov, ktorí na diaľku pracujú viac ako tri dni týždenne, pričom 8 participantov uviedlo, že pracujú len z domu.

2.1.4 Rozdelenie výberového súboru na čiastkové súbory

Autori výskumov, na základe ktorých bol popísaný a verifikovaný vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou, pracovali s homogénnymi vzorkami

participantov pracujúcich vo veľkých nadnárodných spoločnostiach z oblasti IT (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2005; Virick et al., 2010), pričom v dvoch z uvedených výskumov tvorili muži viac ako 80% vzorky. Vzhľadom na to, že naša výskumná vzorka je v tomto smere omnoho heterogénnejšia, rozhodli sme sa hypotézy testovať okrem hlavného súboru aj na čiastkových súboroch. Vyššie popísaný výberový súbor sme preto rozdelili na šesť čiastkových súborov podľa troch kritérií – oblasť zamerania spoločnosti (IT – N=44; iné – N=23), veľkosť spoločnosti (veľké firmy/korporácie – N=40; malé a stredné firmy – N=27) a pohlavie (ženy – N=27; muži – N=40). Cieľom je overenie našich hypotéz pre každý súbor samostatne a odhalenie prípadných špecifických vzťahov medzi premennými v týchto súboroch. Základné charakteristiky čiastkových súborov sú uvedené v tabuľkách č. 9, 10 a 11 v Prílohe 2.

2.1.5 Problémy a limity metodiky výberu

Pri zámernom a lavínovom výbere participantov nie je jednoduché zabezpečiť reprezentatívnosť výberového súboru. V prípade nášho výskumu bola táto úloha o to zložitejšia, že nepoznáme ani samotnú populáciu teleworkerov na Slovensku, keďže výsledky slovenských výskumov telepráce (1.1.7) nemožno považovať za reprezentatívne. Na problém s vyčerpávajúcou odpoveďou na otázku „Kto sú teleworkeri?“ pritom narazili aj autori väčších výskumov v zahraničí (napr. Bailey & Kurland, 2002). Je zrejmé, že bez poznania kritérií reprezentatívnosti tejto populácie nie je možné spraviť ani reprezentatívny výber. Z toho dôvodu sme niektoré demografické údaje (rodinný stav, vzdelanie, bydlisko...) o participantoch vôbec nezisťovali – tieto informácie sú vzhľadom na naše ciele irelevantné a boli by jednak zbytočnou príťažou pri spracovaní dát, ale aj pre samotných participantov pri vyplňaní dotazníka. Napriek tomu sme si vedomí, že ich absencia patrí medzi nedostatky výskumu.

Viacerí autori v popise populácie teleworkerov hovoria o dvoch skupinách teleworkerov – na jednej strane nekvalifikovaná administratívna pracovná sila a na druhej strane kvalifikovaní profesionáli-špecialisti (Bailey & Kurland, 2002; Di Martino & Wirth, 1990; Huws, 1990). Participantí nášho výskumu patria do druhej kategórie, avšak ani reprezentatívnosť našej vzorky vzhľadom na populáciu slovenských profesionálov pracujúcich

z domu nie je jednoznačná. Veríme, že aj napriek tomu je výskum prínosom pre výskum telepráce na Slovensku.

Ďalším limitom výberu participantov je to, že sme nezaznamenali, akým spôsobom sa participantia k nášmu dotazníku dostali. Bolo by určite zaujímavé a pre ďalších výskumníkov prínosné vedieť, aký podiel participantov tvoria ľudia, ktorí sa o výskume dozvedeli na základe informačného emailu priamo od autora štúdie, koľko participantov našlo informáciu o výskume cez internetové sociálne siete, koľkí dotazník vyplnili na základe podnetu od zamestnávateľa a koľkí sa o ňom dozvedeli od iných teleworkerov, čo by preverilo potenciál „lavínového efektu“ výberu. Inštitút pre výskum zamestnanosti dokonca informáciu o výskume s výzvou pre teleworkerov a odkazom na dotazník zverejnil na svojej webovej stránke¹⁶, nevieme však nakoľko bola táto aktivita úspešná. V prípade podobného výberového postupu preto odporúčame uviesť v dotazníkoch aj otázku, ktorá by umožnila vyhodnotiť úspešnosť rôznych komunikačných kanálov pri výbere participantov.

2.2 Metodiky výskumu – operacionalizácia premenných

Náš výskum je z veľkej časti replikou výskumu Golden a Veigu (2005). Na meranie rozsahu telepráce, vzájomnej závislosti kolegov pri riešení pracovných úloh (*task interdependence*), voľnosti jednania a rozhodovania o práci (*job discretion*) a voľnosti pri plánovaní pracovnej činnosti (*work scheduling latitude*) sme použili rovnaké metodiky ako spomenutí autori. Pracovnú spokojnosť, pracovnú angažovanosť (*work involvement*), silu potrieb vyššieho stupňa (*higher-order need strenght*) a vnútornú pracovnú motiváciu (*intrinsic job motivation*) sme merali s použitím škál, ktoré vyvinuli Warr et al. (1979). V prípravnej fáze výskumu sme všetky použité škály podrobili spätnému prekladu. Najprv originálne metodiky preložili z anglického do slovenského jazyka a následne sme požiadali nezávislého odborného prekladateľa o spätný preklad do anglického jazyka. Slovenský preklad bol následne v spolupráci s prekladateľom korigovaný na základe porovnania spätného prekladu s originálnymi anglickými verziami metodík. Finálna verzia dotazníka s jednotlivými škálami je v Prílohe 1.

¹⁶ <http://www.iz.sk/sk/spravy/vyskum-prace-z-domu>

Pracovná spokojnosť

Na meranie pracovnej spokojnosti sme použili škálu, ktorej autormi sú Warr et al. (1979). Výhodou tejto metodiky je, že zahŕňa spokojnosť s vonkajšími aj vnútornými charakteristikami práce a zároveň neobsahuje príliš veľa položiek. Participanti v pôvodnej sedemstupňovej škále (nespokojnosť-spokojnosť) hodnotia 15 charakteristík svojho súčasného zamestnania. My sme použili päťstupňovú hodnotiacu škálu a pôvodnú charakteristiku práce „Fyzické pracovné podmienky – pracovné prostredie” sme rozdelili na „Pracovné prostredie – doma” a „Pracovné prostredie – na pracovisku“, čím sa počet položiek zvýšil na 16. Súčasťou škály je aj ďalšia (v našom prípade v poradí sedemnásť) položka „Ak zoberiete do úvahy všetky aspekty, ako ste celkovo spokojný/á s Vaším zamestnaním?“, ktorá je sama osebe indikátorom subjektívne vnímanej celkovej pracovnej spokojnosti¹⁷ (*overall job satisfaction*). Za hlavný indikátor pracovnej spokojnosti však v našom výskume považujeme celkovú pracovnú spokojnosť (*total job satisfaction*), ktorá je vyjadrená sumačným indexom prvých 16 položiek. Vnútna konzistencia (reliabilita) tejto škály v našom výskume je Cronbachovo $\alpha = 0,868$. Podľa vzoru Warra et al. (1979) sme položky rozdelili do dvoch kategórií, aby sme mohli zvlášť merať aj jednotlivé komponenty pracovnej spokojnosti. Vnútna pracovná spokojnosť (*intrinsic job satisfaction*) vyjadruje spokojnosť s vnútornými charakteristikami práce. Túto subškálu tvorí 7 položiek, napr. „Rôznorodosť Vašej práce“ (v našom výskume sú to položky č. 3, 5, 7, 9, 11, 13 a 15). Reliabilita: $\alpha = 0,815$. Vonkajšia pracovná spokojnosť (*extrinsic job satisfaction*) vyjadruje spokojnosť s externými faktormi, ako sú spomínané fyzické podmienky práce, platové ohodnotenie, spôsob riadenia spoločnosti a pod. Subškálu tvorí 9 položiek (1, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16). Reliabilita: $\alpha = 0,749$.

Rozsah telepráce

Participantov sme požiadali, aby v hodinách vyjadrili pomer práce z domu počas svojho bežného pracovného týždňa. Požiadavku sme upresnili uvedením príkladu: „napr. 16/40 – tzn. Váš prac. týždeň má 40 hodín, z toho 16 hodín pracujete z domu“. Na verifikáciu

¹⁷ V ďalších častiach ho označujeme ako „celková pracovná spokojnosť (sebahodnotenie)“, resp. sebahodnotiaci indikátor pracovnej spokojnosti

tejto informácie sme ich taktiež požiadali, aby uviedli priemerný počet dní v mesiaci, počas ktorých zvyknú pracovať z domu. Vzhľadom na to, že participanti uviedli rôzne údaje o celkovej pracovnej dobe (od 30 do 55 hodín týždenne), pred testom reliability sme pomer týždennej práce z domu prepočítali na percentá. Reliabilitu sme testovali použitím Spearmanovho korelačného koeficientu medzi uvedeným týždenným a mesačným ukazovateľom rozsahu telepráce (Spearmanovo $\rho = 0,874$; $p = 0,000$). V ďalšej analýze sme pracovali s percentuálnym vyjadrením rozsahu telepráce počas bežného pracovného týždňa.

Vzájomná závislosť kolegov pri riešení pracovných úloh

Na meranie sme použili škálu, ktorej autormi sú Pearce a Gregersen (1991). Výška skóre hovorí o tom, nakoľko ľudia vnímajú potrebu vzájomnej spolupráce s ostatnými členmi tímu/organizácie pri riešení pracovných úloh. Participanti na päťstupňovej škále (súhlasím-nesúhlasím) hodnotili 5 výrokov, napr. „Pri svojej práci úzko spolupracujem s kolegami“. Test vnútornej konzistencie položiek škály preukázal výbornú reliabilitu tejto metodiky ($\alpha = 0,853$). Indikátorom je sumačný index piatich položiek, ide o kardinálnu premennú.

Pre účel porovnania pracovnej spokojnosti u skupín participantov s vyšším a nižším skóre na tejto škále, sme vytvorili nominálnu premennú. V skupine s nižším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $< 3,4$ (podľa 40. percentilu škály) a v skupine s vyšším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $> 4,0$ (podľa 60. percentilu škály). Participanti so skóre medzi týmito hodnotami sú z porovnania vylúčení, premenná je teda dichotomická. Takéto rozdelenie participantov sme uprednostnili pred rozdelením podľa mediánu (*median split*), v ktorom by došlo k skresleniu, pretože v skupinách by boli participanti s veľmi blízkymi hodnotami sumačného indexu. Naopak, ak by sme pri porovnaní skupín brali do úvahy len prvý a štvrtý kvartil, prišli by sme o podstatnú časť vzorky.

Voľnosť jednania a rozhodovania o práci

Použili sme škálu, ktorú vyvinul Langfred (2000). Participanti v nej vyjadrujú stupeň svojej autonómie pri výkone pracovnej činnosti tým, že na päťstupňovej škále (malá-veľká;

skloňované podľa konkrétnej otázky) odpovedajú na 4 otázky o svojich právomociach pri jednaní a rozhodovaní o svojej práci, napr. „Akú máte kontrolu nad tempom svojej práce?“. Ukazovateľ reliability Cronbachovo α pre túto škálu sa v iných výskumoch pohyboval medzi hodnotami 0,71 a 0,90 (Golden & Veiga, 2005, s. 307). V našom výskume je vnútorná konzistencia škály nízka ($\alpha = 0,599$), no ani vynechaním niektorej z položiek nebolo možné reliabilitu škály zvýšiť. Indikátorom je sumačný index štyroch položiek.

Na porovnanie pracovnej spokojnosti u skupín s rôznym stupňom voľnosti jednania sme vytvorili nominálnu dichotomickú premennú. V skupine s nižším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $< 3,0$ (podľa 40. percentilu škály) a v skupine s vyšším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $> 3,5$ (podľa 60. percentilu škály).

Voľnosť pri plánovaní pracovnej činnosti

Použili sme škálu od Piercea a Newstroma (1983), v ktorej participanti vyjadrujú mieru voľnosti rozhodovania o vlastnom pracovnom rozvrhu vzhľadom na svojho požiadavky práce, nadriadeného a kolegov. Na päťstupňovej škále (malá-veľká) odpovedajú na 5 otázok, napr. „Nakoľko si môžete sám/sama určiť svoj pracovný rozvrh?“. Test vnútornej konzistencie položiek škály preukázal výbornú reliabilitu tejto metodiky ($\alpha = 0,847$). Indikátorom je sumačný index piatich položiek.

Rovnako ako pri vyššie uvedených škálach sme vytvorili dichotomickú premennú. V skupine s nižším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $< 3,6$ (podľa 40. percentilu škály) a v skupine s vyšším skóre sú participanti, ktorých sumačný index $> 4,0$ (podľa 60. percentilu škály).

Pracovná angažovanosť

Na meranie sme použili metodiku od Warra et al. (1979), pomocou ktorej zistíme dôležitosť práce v hodnotovom rebríčku človeka, resp. mieru, v akej sa chce človek v rámci svojho pracovného života angažovať. Škála meria postoje voči práci všeobecne, nielen postoj k súčasnému zamestnaniu. Participanti na päťstupňovej škále (nesúhlasím-súhlasím) hodnotia

6 výrokov, napr. „Rýchlo by som sa začal/a nudiť, ak by som nemal/a prácu“. Reliabilita škály: $\alpha = 0,796$. Indikátorom je sumačný index šiestich položiek.

Sila potrieb vyššieho stupňa

Použili sme škálu od Warra et al. (1979), ktorá meria silu vyšších potrieb v súvislosti s prácou, napr. potrebu sebauplatnenia a sebaaktualizácie. Podobne ako pri predchádzajúcej škále ide o prácu vo všeobecnosti, nielen súčasné zamestnanie. Participanti na päťstupňovej škále (nedôležité-dôležité) hodnotia 6 charakteristík práce, napr. „Príležitosť učiť sa nové veci“. Reliabilita škály je na tesne pod žiadúcou úrovňou ($\alpha = 0,689$), ale ani vylúčením niektorej z položiek ju nebolo možné zvýšiť. Indikátorom je sumačný index šiestich položiek.

Vnútoraná pracovná motivácia

Warr et al. (1979) taktiež vyvinuli škálu, ktorou meriame osobné postoje participantov k svojmu súčasnému zamestnaniu, presnejšie ich vnútornú motiváciu robiť svoju súčasnú prácu dobre. Slovo „vnútorná“ tu vyjadruje zameranie škály na meranie motivačných faktorov vychádzajúcich zvnútra, ako sú napr. záľuba v predmete činnosti alebo potreba sebauplatnenia, na rozdiel od vonkajších motivátorov (plat, benefity, atď.). Participanti na päťstupňovej škále (nesúhlasím-súhlasím) hodnotia 6 výrokov, napr. „Cítim osobné uspokojenie, keď svoju prácu vykonávam dobre“. Reliabilita škály: $\alpha = 0,753$. Indikátorom je sumačný index šiestich položiek.

Kontrolné premenné

Kontrolnými premennými, podobne ako u Golden a Veigu (2005), boli v našom výskume vek a dĺžka telepráce a pridali sme kontrolnú premennú dĺžka zamestnania v organizácii. Veľkosť a oblasť pôsobenia organizácie, ako aj pohlavie sme použili na rozdelenie súboru na čiastkové súbory, ako bolo popísané vyššie. Informácie o dôvodoch práce z domu sme využili iba v rámci deskriptívnej analýzy.

Hodnoty týchto premenných sme získali otvorenými alebo uzavretými otázkami (viď. dotazník v Prílohe 1). Pohlavie a veľkosť organizácie sme kódovali štandardným spôsobom ako nominálne premenné. Z hľadiska oblasti pôsobenia organizácie sme pri kódovaní pre potreby deskripcie súboru vylúčili dve možnosti odpovede použité v dotazníku „Reality – predaj, prenájom nehnuteľností“ a „Štátna správa“, nakoľko žiadny z našich participantov nepracuje v niektorej z týchto oblastí. Pridali sme oblasť „Personálne služby“, nakoľko tá medzi možnosťami uvedená nebola (participant v tomto prípade využil možnosť uviesť inú oblasť). Vzhľadom na nízku počtu participantov z iných oblastí než IT sme pre ďalšiu analýzu súbor podľa oblasti pôsobenia rozdelili iba na dve skupiny: 1-IT a 2-iné (nominálna premenná). Dôvody práce z domu boli kódované podľa dotazníka, zisťovali sme frekvencie jednotlivých odpovedí (výsledky sú uvedené v časti 3.1.1). Vek sme ponechali v rokoch, ale dĺžku zamestnania v organizácii a dĺžku telepráce sme pred analýzou prepočítali na mesiace (kardinálne premenné).

2.3 Operacionalizované hypotézy

Hypotéza 1: Rozsah telepráce (percentuálne vyjadrenie rozsahu práce z domu počas bežného pracovného týždňa) signifikantne koreluje so sumačným indexom škály celkovej pracovnej spokojnosti (*total job satisfaction*). Pri kvadratickej regresii je tento vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U.

Poznámka: Hypotézu 1 budeme testovať pre hlavný súbor aj pre čiastkové výberové súbory.

Hypotéza 2: Skupina teleworkerov s nižším skóre v škále vzájomnej závislosti kolegov má v celom rozsahu telepráce vyššie skóre v škále celkovej pracovnej spokojnosti ako skupina teleworkerov s vyšším skóre v škále vzájomnej závislosti.

Hypotéza 3: Skupina teleworkerov s vyšším skóre v škále voľnosti jednania pri práci má v celom rozsahu telepráce vyššie skóre v škále celkovej pracovnej spokojnosti ako skupina teleworkerov s nižším skóre v škále voľnosti jednania.

Hypotéza 4: Skupina teleworkerov s vyšším skóre v škále voľnosti pri plánovaní pracovnej činnosti má v celom rozsahu telepráce vyššie skóre v škále celkovej pracovnej spokojnosti ako skupina teleworkerov s nižším skóre v škále voľnosti pri plánovaní pracovnej činnosti.

Poznámka.: Hypotézy 2-4 budeme testovať pre súbory, v ktorých sa preukáže štatisticky signifikantný vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou (H1).

Hypotéza 5: Medzi sumačnými indexami škály pracovnej angažovanosti a škály pracovnej spokojnosti je signifikantná pozitívna korelácia.

Hypotéza 6: Medzi sumačnými indexami škály vnútornej pracovnej motivácie a škály pracovnej spokojnosti je signifikantná pozitívna korelácia.

Hypotéza 7: Medzi sumačnými indexami škály vnútornej pracovnej motivácie a škály sily potrieb vyššieho stupňa je signifikantná pozitívna korelácia.

Poznámka.: Hypotézy 5-7 budeme testovať pre hlavný súbor aj pre čiastkové výberové súbory.

2.4 Výskumný plán

Výskum je deskriptívno-korelačný. Jedným z našich cieľov bolo popísať, v akých oblastiach slovenskí teleworkeri pracujú (viď. popis výskumného súboru), aké sú ich dôvody práce z domu, ako dlho pracujú z domu a v akom rozsahu (kontrolné premenné + rozsah telepráce). V druhom kroku sme hľadali a overovali vzťahy medzi premennými, ktoré charakterizujú prácu, aj samotných participantov a ich postoje. Výskum je verifikačný, keďže našim hlavným cieľom bolo overenie teórie o vzťahu pracovnej spokojnosti pri telepráci (Golden, 2002; Golden & Veiga, 2005) a vplyvu rôznych charakteristík práce na tento vzťah. Zároveň sme hľadali vzťahy medzi pracovnou spokojnosťou a individuálnymi postojmi teleworkerov k práci všeobecne aj ku svojmu súčasnému zamestnaniu.

2.5 Spôsob spracovania a analýzy výskumných dát

Získané dáta boli spracované v počítačovom programe SPSS (štatistický balík pre sociálne vedy). Pri vyhodnocovaní a analýze údajov sme použili test vnútornej konzistencie (koeficient Cronbachovo alfa) na zistenie reliability škál a Spearmanov koeficient korelácie (Spearmanovo rho) na vyjadrenie korelácií medzi premennými. Keďže na základe Goldenovej teórie (Golden, 2002; Golden & Veiga, 2005) predpokladáme závislosť medzi rozsahom

telepráce a pracovnou spokojnosťou, tento vzťah sme (v prípade štatisticky významnej korelácie) testovali formou regresnej analýzy. Štatistickú významnosť regresných modelov sme overili prostredníctvom Fisherovho F-testu. Pri testovaní hypotéz 2, 3, a 4 (v prípade potvrdenia H1) sme porovnávali dva nezávislé výbery s použitím Studentovho t-testu. Z dôvodu malej vzorky a nenormálneho rozloženia sme rozdiely medzi skupinami testovali aj s použitím neparametrického Mann-Whitneyho U-testu. Vecnú významnosť výsledkov tohto porovnania sme vyjadrili prostredníctvom Cohenovho d , ktoré sme vypočítali v štatistickom programe G*Power.

3. Výsledky

V deskriptívnej časti výsledkov prezentujeme frekvencie uvedených dôvodov práce z domu a frekvencie rozsahu telepráce v našom výskumnom súbore. Uvádzame tiež univariačnú analýzu všetkých premenných, ktoré sme neskôr podrobili korelačnej analýze. Kapitola Výsledky je ďalej rozdelená na niekoľko častí podľa analyzovaných súborov. V každej z týchto častí sú prezentované výsledky korelačnej a (v prípade potvrdenia H1) regresnej analýzy pre daný súbor. V rámci takto štrukturovaných výsledkov je postupne overená platnosť hypotéz pre hlavný súbor a čiastkové súbory.

3.1 Deskriptívna štatistika

3.1.1 Dôvody práce z domu a rozsah telepráce

Väčšina participantov uviedla dva alebo tri dôvody práce z domu. Najčastejšie uvádzali možnosť nerušene pracovať (50,7%), nasleduje vyhnutie sa doprave (47,8%), zladenie práce s rodinou a iniciatíva zamestnávateľa (oba po 26,9%). Štrnásť participantov (20,9%) uviedlo okrem týchto aj iné dôvody, konkrétne zdravotné dôvody (4x), charakter práce (4x – napr. „práca nevyžaduje prítomnosť na pracovisku“), pohodlie (3x – napr. výrok „dobré sa mi pracuje v pyžamku“ alebo „domáca strava“), štúdium (2x) a práca nadčas (1x).

Tabuľka č. 1: Dôvody práce z domu – frekvencie

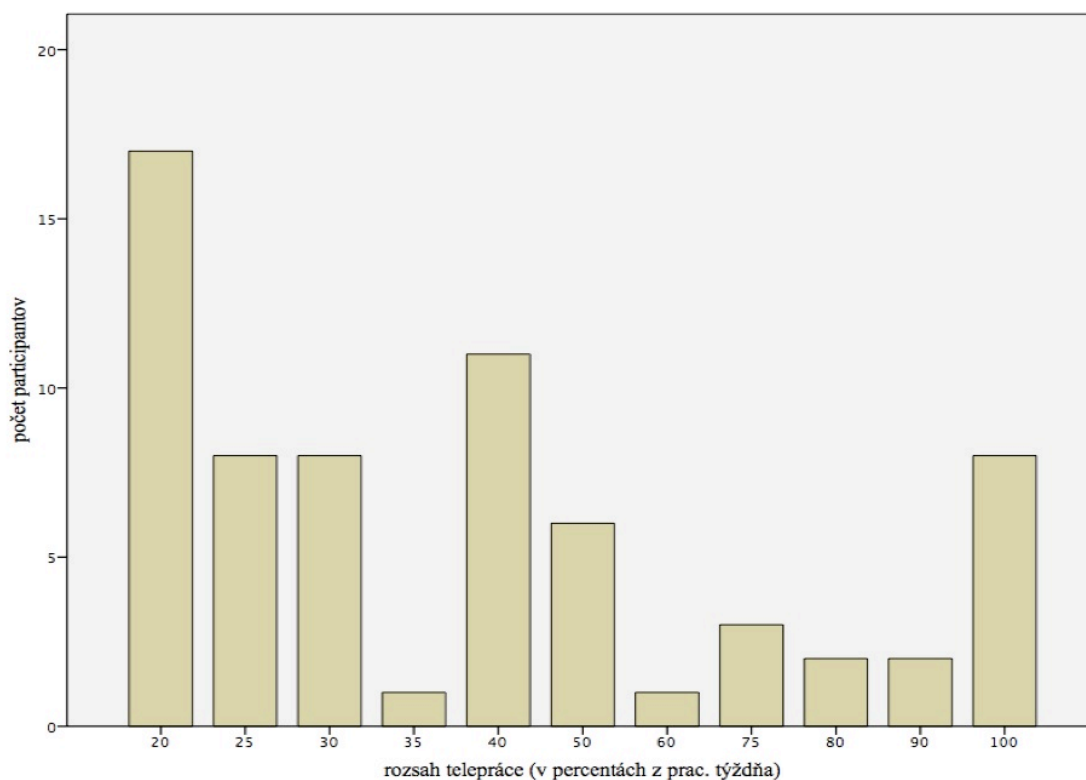
N = 67	Počet odpovedí	% zo súboru
možnosť nerušene pracovať	34	50,7
vyhnutie sa zdĺhavej a nákladnej doprave	32	47,8
zladenie práce so starostlivosťou o rodinu	18	26,9
iniciatíva/podnet zamestnávateľa	18	26,9
iné dôvody (pohodlie, zdravotné dôvody...)	14	20,9

Frekvencie rozsahu telepráce sú uvedené v nasledujúcej tabuľke s grafom. Viac ako dve tretiny participantov (67,2%) pracuje z domu jeden alebo dva dni do týždňa. 8 participantov pracuje iba z domu.

Tabuľka č. 2: Rozsah telepráce – frekvencie

Rozsah telepráce (%)	Počet participantov (N = 67)	Percento participantov	Percento participantov (kumulatívne)
20	17	25,4	25,4
25	8	11,9	37,3
30	8	11,9	49,3
35	1	1,5	50,7
40	11	16,4	67,2
50	6	9,0	76,1
60	1	1,5	77,6
75	3	4,5	82,1
80	2	3,0	85,1
90	2	3,0	88,1
100	8	11,9	100,0

Graf č. 1: Rozsah telepráce – frekvencie



3.1.2 Univariačná analýza premenných

V tabuľke č. 3 sú uvedené priemery, mediány, štandardné odchýlky a koeficienty strmosti a šikmosti pre všetky premenné, ktoré sme využili pri testovaní hypotéz, ako aj pre kontrolné premenné vek, dĺžka zamestnania v organizácii a dĺžka telepráce. Tieto údaje nám poskytujú informácie o normalite rozloženia hodnôt jednotlivých premenných. Pracovná spokojnosť ani rozsah telepráce nie sú normálne rozložené, preto sme sa v ďalšom kroku analýzy rozhodli pre použitie neparametrického Spearmanovho koeficientu korelácie. Výsledky univariačnej analýzy pre čiastkové výberové súbory sú uvedené v Prílohe 2.

Tabuľka č. 3: Univariačná analýza premenných pre hlavný výberový súbor

N = 67	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	28,96	28,00	3,847	1,306	2,888
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	40,76	36,00	25,919	0,761	-0,400
dĺžka telepráce (mesiace)	23,01	24,00	15,435	0,835	0,637
rozsah telepráce (%)	44,40	35,00	27,531	1,050	-0,285
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,57	3,60	0,900	-0,284	-0,815
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,33	3,25	0,829	-0,140	-0,867
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,71	4,00	0,848	-0,770	0,373
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,84	4,00	0,684	-1,409	4,130
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,23	4,33	0,427	-0,062	-0,990
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,08	4,00	0,564	-0,293	-0,017
celková pracovná spok. (sum. index)	3,90	4,00	0,800	-0,904	1,868
celková pracovná spok. (vlastné hodnotenie)	3,60	3,56	0,539	-0,124	-0,123
vnútorná pracovná spok. (komponent)	3,58	3,57	0,626	-0,289	-0,170
vonkajšia pracovná spok. (komponent)	3,61	3,56	0,547	-0,059	-0,209

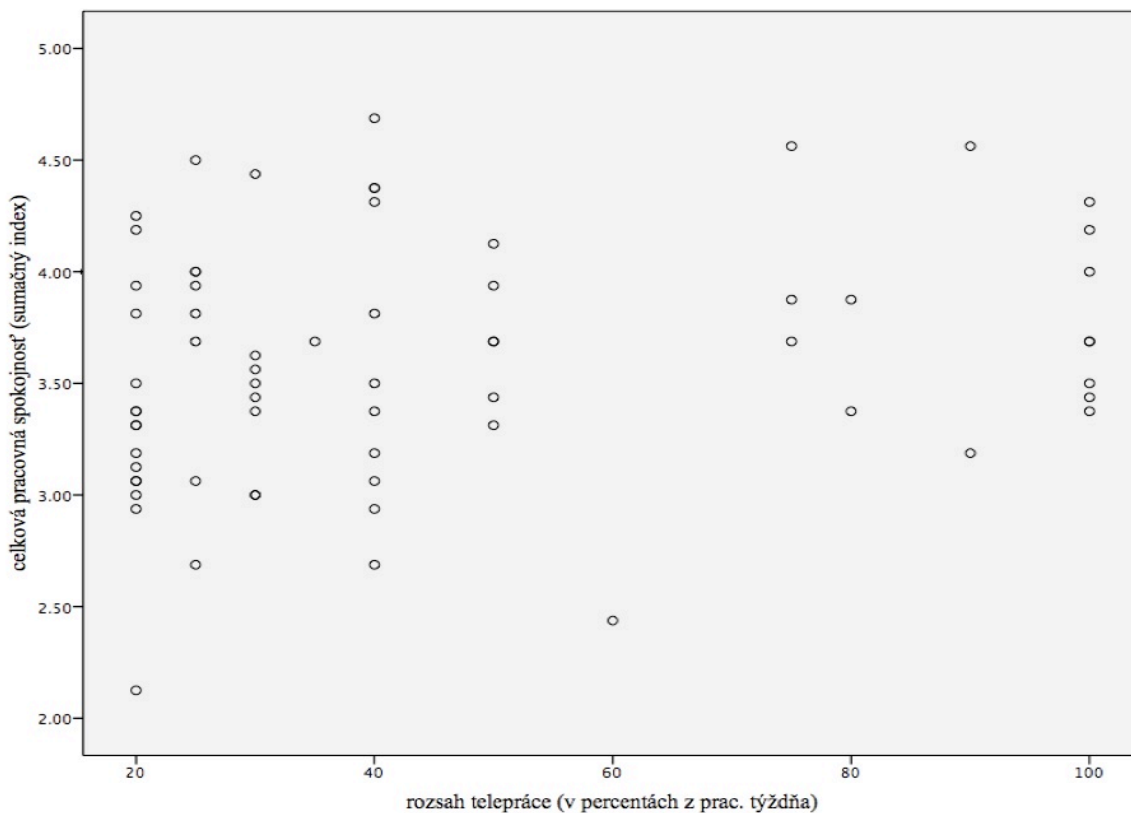
3.2 Pracovná spokojnosť pri telepráci – testovanie hypotéz

Pre každý súbor sme robili samostatnú analýzu, preto je táto časť prezentácie výsledkov spojená s testovaním hypotéz rozdelená podľa jednotlivých súborov.

3.2.1 Hlavný výskumný súbor (N=67)

Výsledky korelačnej analýzy pre hlavný súbor sú uvedené v tabuľke č. 4. Štatisticky signifikantné korelácie (pri hladine významnosti: $p \leq 0,01$) sú zvýraznené boldom a dvoma hviezdikami. Vzhľadom na naše hypotézy je dôležité, že medzi rozsahom telepráce a sumačným indexom prac. spokojnosti nie je významná korelácia ($\rho = 0,229$; $p = 0,062$).

Graf č. 2: Vizualizácia hodnôt rozsahu telepráce (x) a prac. spokojnosti (y) pre hlavný súbor



Tabuľka č. 4: korelačná matica pre hlavný výberový súbor (Spearmanovo ρ)

N = 67	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	<i>Korelácia</i> <i>Sign. (p)</i>												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.358** ,003	- -											
3. dĺžka telepráce	.278* ,023	.272* ,026	- -										
4. rozsah telepráce	.333** ,006	.254* ,038	.034 ,782	- -									
5. vzájomná závislosť kolegov	.094 ,448	-,001 ,991	.111 ,371	.201 ,103	- -								
6. voľnosť jednaní a rozh. o práci	.198 ,109	.047 ,706	.183 ,139	-,090 ,470	-,340** ,005	- -							
7. voľnosť pri plánovaní práce	.134 ,280	-,132 ,286	.017 ,893	.097 ,433	-,266* ,030	.501** ,000	- -						
8. pracovná angažovanosť	-,344** ,004	-,121 ,330	-,181 ,143	-,072 ,560	.011 ,928	-,172 ,164	.018 ,883	- -					
9. potreby vyššieho stupňa	-,194 ,116	-,125 ,313	-,080 ,520	-,100 ,423	.181 ,142	.071 ,567	.185 ,135	.498** ,000	- -				
10. vnútorná prac. motivácia	.199 ,106	.105 ,399	-,235 ,055	.313** ,010	.027 ,831	.026 ,834	.168 ,174	.465** ,000	.332** ,006	- -			
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.092 ,457	-,021 ,867	-,150 ,226	.251* ,040	.209 ,089	.092 ,459	.274* ,025	.175 ,156	.156 ,209	.395** ,001	- -		
12. celková prac. spok. (sum. index)	.181 ,143	.040 ,749	-,136 ,273	.229 ,062	.095 ,443	.090 ,470	.283* ,020	.236 ,054	.275* ,024	.391** ,001	.772** ,000	- -	
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.173 ,161	.059 ,635	-,075 ,544	.235 ,055	.162 ,191	.088 ,479	.284* ,020	.186 ,132	.293* ,016	.420** ,000	.801** ,000	.906** ,000	- -
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	.154 ,214	-,010 ,937	-,181 ,144	.195 ,115	.050 ,687	.061 ,624	.233 ,058	.227 ,065	.247* ,044	.308* ,011	.624** ,000	.922** ,000	.694** ,000

Rozsah telepráce nekoreluje ani s ostatnými indikátormi pracovnej spokojnosti (sebahodnotenie, vnútorná a vonkajšia prac. spokojnosť). Korelačná analýza teda nepreukázala vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou. Hypotéza 1 sa pre hlavný súbor nepotvrdila. Keďže H1 nie je platná, hypotézy 2, 3 a 4 pre hlavný súbor netestujeme (ich predpokladom je totiž signifikantný vzťah medzi rozsahom telepráce a prac. spokojnosťou).

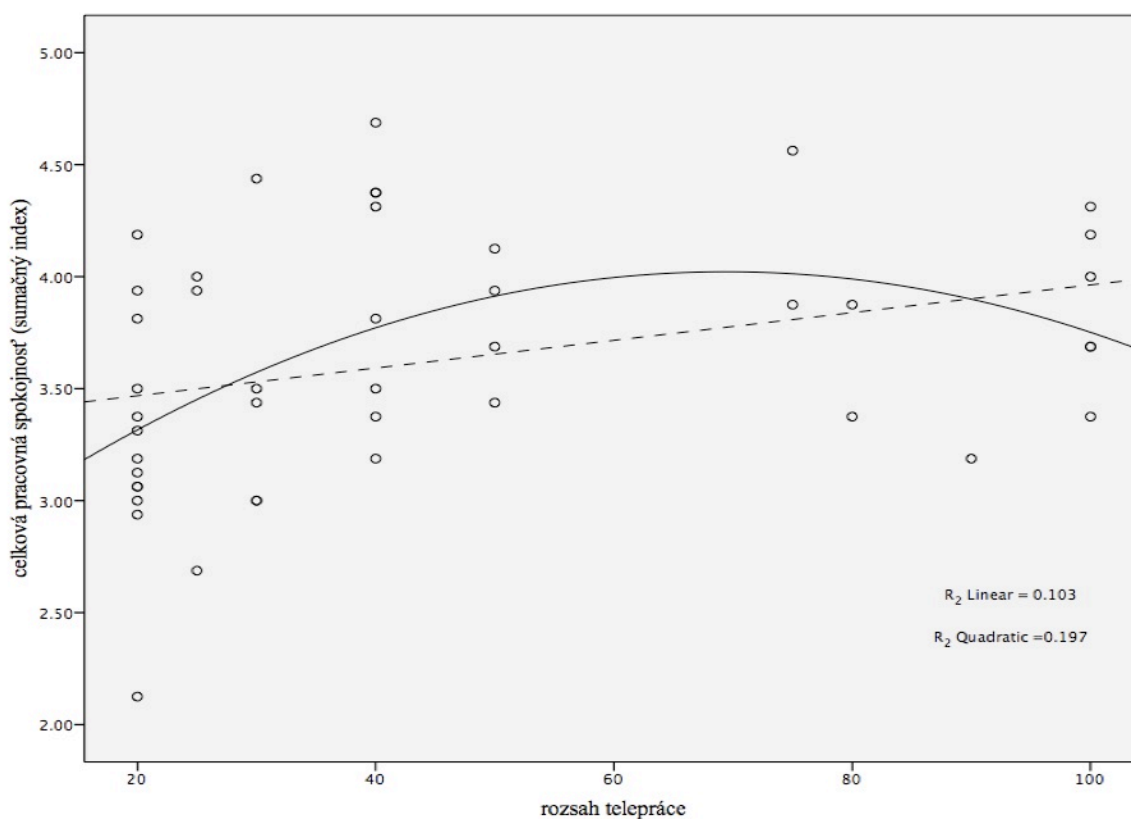
Medzi sumačnými indexami pracovnej angažovanosti a pracovnej spokojnosti taktiež nie je štatisticky významná korelácia ($\rho = 0,236$; $p = 0,054$). Hypotéza 5 pre hlavný súbor nie je platná. Medzi indikátorom sily potrieb vyššieho stupňa a sumačným indexom pracovnej spokojnosti je iba slabá korelácia, ktorá pri stanovenej hladine významnosti ($p \leq 0,01$) nie je štatisticky signifikantná ($\rho = 0,275$; $p = 0,024$). Hypotéza 6 sa teda v rámci hlavného súboru taktiež potvrdila. Vnútorná pracovná motivácia štatisticky významne koreluje s pracovnou spokojnosťou (so sumačným indexom: $\rho = 0,391$; $p = 0,001$ / so sebahodnotiacim indikátorom: $\rho = 0,395$; $p = 0,001$ / aj s vnútornou pracovnou spokojnosťou: $\rho = 0,420$; $p = 0,000$). Vo všetkých troch prípadoch ide o stredne silné pozitívne korelácie. Hypotéza 7 sa pre hlavný súbor potvrdila.

V rámci hlavného súboru sme zistili viacero štatisticky významných vzťahov medzi premennými. Napríklad vek participantov pozitívne koreluje s rozsahom telepráce ($\rho = 0,333$; $p = 0,006$) a negatívne s pracovnou angažovanosťou ($\rho = -0,344$; $p = 0,004$). Rozsah telepráce okrem veku pozitívne koreluje aj s vnútornou pracovnou motiváciou ($\rho = 0,313$; $p = 0,010$). Ďalšie vzťahy sú logické a očakávané a väčšina z nich sa opakuje vo všetkých výberových súboroch. Ide o vzťahy medzi indikátormi prac. spokojnosti, vzťahy medzi jednotlivými charakteristikami práce (vzájomná závislosť kolegov, voľnosť jednania a voľnosť pri plánovaní práce), vzťahy medzi indikátormi individuálnych charakteristík a postojov k práci (prac. angažovanosť, potreby vyššieho stupňa a vnútorná prac. motivácia) a vzťah medzi vekom participantov a dĺžkou zamestnania v organizácii (viď tabuľku č. 4, s. 70). Aj v prípade čiastkových súborov preto budeme uvádzať iba tie vzťahy, ktoré sa priamo týkajú hypotéz, a zo štatisticky významných korelácií tie, ktoré sú výnimočné pre daný výskumný súbor.

3.2.2 Teleworkeri zamestnaní v spoločnostiach z oblasti IT (N=44)

Výsledky korelačnej analýzy pre IT súbor sú uvedené v tabuľke č. 18 v Prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou je štatisticky významná korelácia (so sumačným indexom: $\rho = 0,414$; $p = 0,005$ / so sebahodnotiacim indikátorom: $\rho = 0,393$; $p = 0,008$ / s vonkajšou pracovnou spokojnosťou: $\rho = 0,412$; $p = 0,005$). Vo všetkých troch prípadoch ide o stredne silnú pozitívnu koreláciu. Hypotéza 1 predpokladá, že tento vzťah je nelineárny a vyjadruje ho krivka v tvare obráteného U. Preto sme tento vzťah ďalej podrobili lineárnej a kvadratickej regresii, pričom rozsah telepráce, resp. rozsah telepráce² sme považovali za nezávislú premennú a pracovnú spokojnosť (sumačný index) za závislú premennú. Výsledok regresnej analýzy je znázornený v grafe č. 3 a popísaný v tabuľke č. 5.

Graf č. 3: Nelineárny vzťah medzi rozsahom telepráce (x) a sumačným indexom pracovnej spokojnosti (y) pre súbor participantov pracujúcich v IT sektore



Tabuľka č. 5: Lineárna a kvadratická regresia – vzťah rozsahu telepráce (nezávislá premenná) a pracovnej spokojnosti (závisle premenná)

Vyjadrenie vzťahu	Korelačný koef. (R)	Koef. determinácie (R ²)	Upravený k. determinácie	Beta koeficient	F	Sign. (p)
Lineárne	0,320	0,103	0,081	2,079	4,807	0,034
Kvadratické	0,444	0,197	0,158	-1,785	5,043	0,011

Korelačný koeficient R je vyšší pri kvadratickom modeli ako pri lineárnom. Takisto je vyšší aj koeficient determinácie R², ktorého hodnota vyjadruje, aký podiel variability závisle premennej (v našom prípade sumačný index celkovej prac. spokojnosti) vysvetľuje regresný model. Lineárny model vysvetľuje 10,3% spoločnej variability rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti, kým kvadratické vyjadrenie vzťahu týchto premenných vysvetľuje 19,7% spoločnej variability. Zároveň Fisherov F-test preukázal, že kvadratický model je štatisticky signifikantnejší a bližšie sa k hladine významnosti $p \leq 0,01$ ($F = 5,043$; $p = 0,011$ / oproti lineárnemu modelu: $F = 4,807$; $p = 0,034$). Ako uvádzajú Golden & Veiga (2005, s. 309), negatívna hodnota Beta (štandardizovaný koeficient regresie) pri kvadratickej regresii je indikátorom toho, že ide o vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. To preukazuje aj vyššie uvedený graf č. 3. Hypotéza 1 sa pre IT súbor potvrdila.

Hypotézy 2, 3 a 4 testujeme porovnaním pracovnej spokojnosti u nezávislých výberov, ktoré tvoria vždy dve skupiny participantov s vyšším a nižším skóre vzájomnej závislosti kolegov pri práci (H2), voľnosti jednanja a rozhodovania o práci (H3) a voľnosti pri plánovaní prac. činnosti (H4). Skupiny sme porovnávali s použitím Studentovho t-testu pre dva nezávislé výbery, uvádzame však aj výsledky neparametrického Mann-Whitneyho testu.

Tabuľka č. 6: Porovnanie pracovnej spokojnosti u skupín teleworkerov s nižším a vyšším skóre vzájomnej závislosti kolegov pri práci

vzájomná závislosť kolegov pri práci - dve skupiny	N	prac. spokojnosť (priemer sum. indexu)	štandardná odchýlka	štandardná chyba priemeru
nízka (skóre nižšie ako 3,4)	17	3,629	0,587	0,142
vysoká (skóre vyššie ako 4,0)	15	3,546	0,575	0,148

t-test rovnosti priemerov					neparametrický test		vecná sig.
t	stupne voľnosti (df)	sig. (2-smerná)	rozdiel medzi priemerami	št. chyba diferencie	Mann-Whitney U	sig. (2-smerná)	Cohenovo d
0,403	30	0,690	0,083	0,206	120,5	0,791	0,143

Rozdiel v pracovnej spokojnosti medzi teleworkerami s nižším a teleworkerami s vyšším stupňom vzájomnej závislosti kolegov pri práci nie je štatisticky signifikantný – $t(30) = 0,403$; $p = 0,690$. Hypotéza 2 sa nepotvrdila.

Tabuľka č. 7: Porovnanie pracovnej spokojnosti u skupín teleworkerov s nižším a vyšším skóre voľnosti jednanja a rozhodovania o práci

voľnosť jednanja a rozh. o práci - dve skupiny	N	prac. spokojnosť (priemer sum. indexu)	štandardná odchýlka	štandardná chyba priemeru
nízka (skóre nižšie ako 3,0)	15	3,613	0,478	0,123
vysoká (skóre vyššie ako 3,5)	14	3,594	0,588	0,157

t-test rovnosti priemerov					neparametrický test		vecná sig.
t	stupne voľnosti (df)	sig. (2-smerná)	rozdiel medzi priemerami	št. chyba diferencie	Mann-Whitney U	sig. (2-smerná)	Cohenovo d
0,095	27	0,925	0,019	0,198	101,0	0,880	0,035

Rozdiel v pracovnej spokojnosti medzi teleworkerami s nižším a teleworkerami s vyšším stupňom voľnosti jednanja a rozhodovania o práci nie je štatisticky signifikantný – $t(27) = 0,095$; $p = 0,925$. Hypotéza 3 sa nepotvrdila.

Tabuľka č. 8: Porovnanie pracovnej spokojnosti u skupín teleworkerov s nižším a vyšším skóre voľnosti jednanja a rozhodovania o práci

voľnosť plánovania prac. činnosti - dve skupiny	N	prac. spokojnosť (priemer sum. indexu)	štandardná odchýlka	štandardná chyba priemeru
nízka (skóre nižšie ako 3,6)	16	3,356	0,591	0,148
vysoká (skóre vyššie ako 4,0)	15	3,888	0,491	0,127

t-test rovnosti priemerov					neparametrický test		vecná sig.
t	stupne voľnosti (df)	sig. (2-smerná)	rozdiel medzi priermi	št. chyba diferencie	Mann-Whitney U	sig. (2-smerná)	Cohenovo d
-2,71	29	0,011	-0,532	0,196	59,0	0,016	0,980

Rozdiel v pracovnej spokojnosti medzi teleworkermi s nižším a teleworkermi s vyšším stupňom voľnosti plánovania pracovnej činnosti je štatisticky signifikantný – $t(29) = -2,71$; $p = 0,011$ na hranici vysokej významnosti ($p \leq 0,01$). V prípade stanovenia nižšej hladiny významnosti $p \leq 0,05$ je signifikantný aj podľa neparametrického Mann-Whitney U-testu. Zároveň má rozdiel priemerov vysokú vecnú signifikanciu (Cohenovo $d = 0,980$).

Podľa vzoru Golden a Veigu (2005) sme metódou hierarchickej regresie vyjadrili aj moderujúci vplyv voľnosti plánovania pracovnej činnosti na vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti.

Model (závisle premenná: prac. spokojnosť)	Korelačný koef. (R)	Koeficient determinácie (R^2)	Upravený k. determinácie	Rozdiel R^2	F change	Sig. (p)
jeden prediktor *	0,444	0,197	0,158	0,197	5,043	0,011
dva prediktory **	0,539	0,290	0,237	0,093	5,226	0,028

* rozsah telepráce (kvadratické vyjadrenie)

** rozsah telepráce (kvad.) + voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (pôvodná kardinálna premenná - sum. index)

V regresnom modeli doplnenom o vplyv moderujúcej premennej voľnosť pri plánovaní pracovnej činnosti sa zvýšil koeficient determinácie ($R^2 = 0,290$ oproti $R^2 = 0,197$ v pôvodnom modeli). Nový model teda vysvetľuje 29% spoločnej variability rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti. Zároveň Fisherov F-test preukázal, že takýto model s dvoma prediktormi je štatisticky signifikantný pri hladine významnosti $p \leq 0,05$ ($F = 5,226$; $p = 0,028$). Na základe týchto a predchádzajúcich zistení prijímame o vplyve voľnosti plánovania pracovnej činnosti na pracovnú spokojnosť teleworkerov prijímame hypotézu 4.

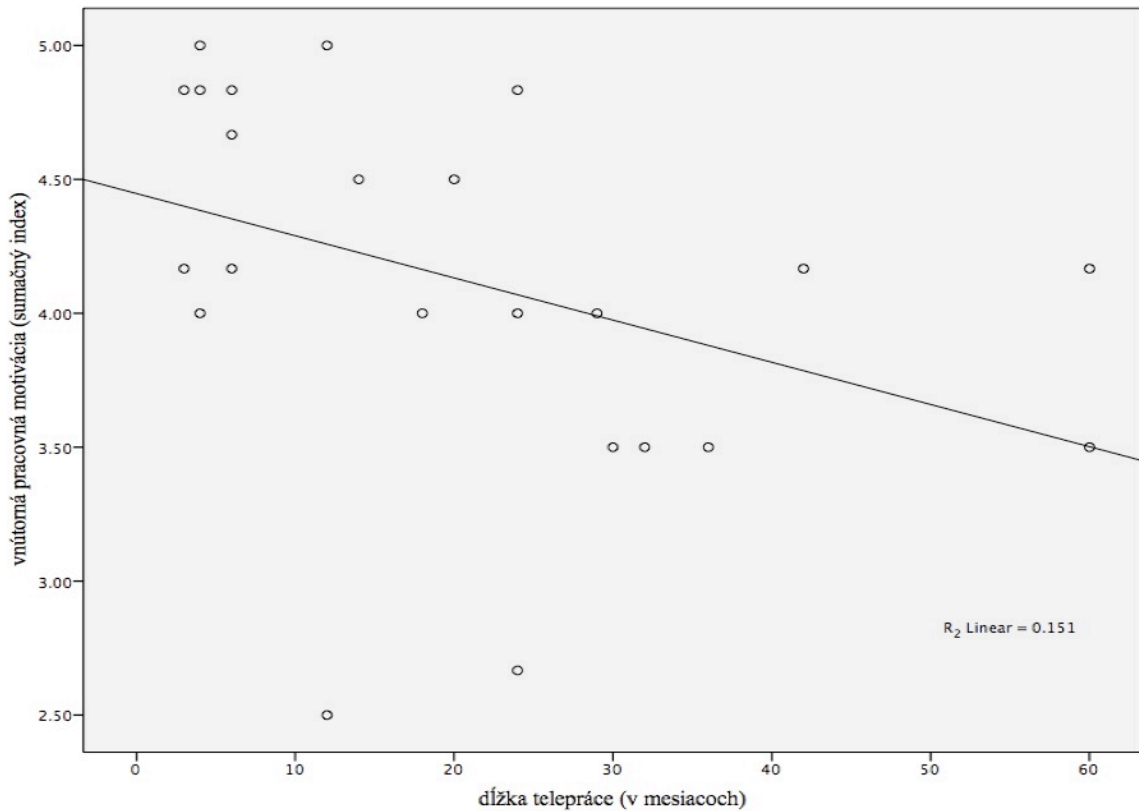
Pre overenie hypotéz 5, 6 a 7 sa vrátíme ku korelačnej analýze (tabuľka č. 18 v Prílohe 3). Pracovná spokojnosť nie je v štatisticky signifikantnom vzťahu s pracovnou angažovanosťou ($\rho = 0,250$; $p = 0,101$) ani so silou potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,206$; $p = 0,179$). Hypotézy 5 a 6 sa nepotvrdili. S pracovnou spokojnosťou však významne koreluje vnútorná pracovná motivácia ($\rho = 0,485$; $p = 0,001$). Ide o stredne silnú pozitívnu koreláciu pričom indikátor vnútornej pracovnej motivácie významne koreluje aj so sebahodnotiacim indikátorom pracovnej spokojnosti ($\rho = 0,463$; $p = 0,002$), s vnútorným ($\rho = 0,470$; $p = 0,001$) aj s vonkajším komponentom prac. spokojnosti ($\rho = 0,467$; $p = 0,001$). Hypotéza 7 je pre tento súbor platná.

Rozsah telepráce okrem pracovnej spokojnosti koreluje aj s vekom ($\rho = 0,410$; $p = 0,006$), dĺžkou zamestnania v organizácii ($\rho = 0,437$; $p = 0,003$) a s vnútornou pracovnou motiváciou ($\rho = 0,465$; $p = 0,001$). Štatisticky signifikantná je aj korelácia medzi voľnosťou pri plánovaní pracovnej činnosti a sebahodnotiacim indikátorom pracovnej spokojnosti ($\rho = 0,447$; $p = 0,002$) ako aj s jej vnútorným komponentom ($\rho = 0,400$; $p = 0,007$). Tieto stredne silné pozitívne korelácie sú v súlade s našimi zisteniami pri testovaní hypotézy 4 o vplyve tejto charakteristiky práce na vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a rozsahom telepráce.

3.2.3 Teleworkeri zamestnaní v spoločnostiach z iných oblastí (N=23)

Výsledky korelačnej analýzy pre tento súbor sú uvedené v tabuľke č. 19 v Prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nie je štatisticky signifikantná korelácia ($\rho = -0,246$; $p = 0,258$). Hypotéza 1 sa nepotvrdila, preto netestujeme hypotézy 2, 3 a 4. Sumačný index pracovnej spokojnosti nekoreluje ani s indikátormi pracovnej angažovanosti ($\rho = 0,130$; $p = 0,554$), sily potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,311$; $p = 0,148$) a vnútornej pracovnej motivácie ($\rho = 0,294$; $p = 0,174$). Hypotézy 5, 6 a 7 sa nepotvrdili. Sila potrieb vyššieho stupňa však pozitívne koreluje s vnútorným komponentom pracovnej spokojnosti, ide o silnú a štatisticky významnú koreláciu ($\rho = 0,582$; $p = 0,004$). V tomto súbore sme zistili aj silnú negatívnu koreláciu medzi vnútornou pracovnou motiváciou a dĺžkou telepráce ($\rho = -0,527$; $p = 0,010$). Vzťah týchto premenných sme znázornili prostredníctvom grafu č. 4.

Graf č. 4: Vzťah medzi dĺžkou telepráce (x) a sumačným indexom vnútornej pracovnej motivácie (y) v rámci súboru participantov pracujúcich mimo IT sektoru



3.2.4 Teleworkeri zamestnaní v malých a stredných organizáciách (N=27)

Výsledky korelačnej analýzy sú uvedené v tabuľke č. 20 v Prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nie je štatisticky významná korelácia ($\rho = 0,132$; $p = 0,765$). Hypotéza 1 sa nepotvrdila, preto netestujeme hypotézy 2, 3 a 4. Pracovná spokojnosť nekoreluje ani s pracovnou angažovanosťou ($\rho = 0,143$; $p = 0,477$) a so silou potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,242$; $p = 0,224$). Významne však koreluje s vnútornou pracovnou motiváciou ($\rho = 0,554$; $p = 0,002$). Ide o silnú pozitívnu koreláciu pričom indikátor vnútornej prac. motivácie ešte silnejšie koreluje so sebahodnotiacim indikátorom ($\rho = 0,561$; $p = 0,002$) a s vnútorným komponentom prac. spokojnosti ($\rho = 0,575$; $p = 0,002$). Hypotéza 7 sa teda potvrdila, ale hypotézy 5 a 6 ani v tomto súbore nie sú platné.

Okrem vzťahu vnútornej pracovnej motivácie s pracovnou spokojnosťou a očakávaných korelácií sme u teleworkerov z malých a stredných organizácií nezistil žiadne ďalšie štatisticky významné vzťahy medzi premennými.

3.2.5 Teleworkeri zamestnaní vo veľkých organizáciách (N=40)

Výsledky korelačnej analýzy sú uvedené v tabuľke č. 21 v Prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nie je štatisticky významná korelácia ($\rho = 0,326$; $p = 0,040$). Hypotéza 1 sa nepotvrdila, preto netestujeme hypotézy 2, 3 a 4. Sumačný index pracovnej spokojnosti nekoreluje ani s indikátormi pracovnej angažovanosti ($\rho = 0,274$; $p = 0,087$), sily potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,269$; $p = 0,093$) a vnútornej pracovnej motivácie ($\rho = 0,364$; $p = 0,021$). Hypotézy 5, 6 a 7 sa nepotvrdili.

Vo veľkých organizáciách rozsah telepráce koreluje s vekom participantov ($\rho = 0,472$; $p = 0,002$), dĺžkou zamestnania v organizácii ($\rho = 0,483$; $p = 0,002$) a s vnútornou pracovnou motiváciou ($\rho = 0,506$; $p = 0,001$). Ide o stredne silné pozitívne korelácie, ktoré sú štatisticky významné. Významný vzťahom v tomto súbore je aj pozitívna korelácia medzi voľnosťou pri plánovaní pracovnej činnosti a pracovnou spokojnosťou (sumačný index: $\rho = 0,428$; $p = 0,006$ / vnútorná prac. spokojnosť: $\rho = 0,404$; $p = 0,010$).

3.2.6 Ženy pracujúce z domu (N=27)

Výsledky korelačnej analýzy sú uvedené v tabuľke č. 22 v Prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nie je štatisticky významná korelácia ($\rho = -0,302$; $p = 0,126$). Hypotéza 1 sa nepotvrdila, preto netestujeme hypotézy 2, 3 a 4. Pracovná spokojnosť nekoreluje s pracovnou angažovanosťou ($\rho = 0,288$; $p = 0,145$) ani so silou potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,310$; $p = 0,116$). Významne koreluje len s vnútornou pracovnou motiváciou ($\rho = 0,599$; $p = 0,001$). Ide o silnú pozitívnu koreláciu a indikátor vnútornej prac. motivácie aj v tomto súbore silnejšie koreluje so sebahodnotiacim indikátorom ($\rho = 0,623$; $p = 0,001$) a s vnútorným komponentom prac. spokojnosti ($\rho = 0,645$; $p = 0,000$). Hypotéza 7 sa u žien potvrdila, ale hypotézy 5 a 6 opäť zamietame.

Okrem očakávaných vzťahov je ďalšia štatisticky významná korelácia medzi rozsahom telepráce a dĺžkou zamestnania v organizácii ($\rho = 0,501$; $p = 0,008$).

3.2.7 Muži pracujúci z domu (N=40)

Výsledky korelačnej analýzy sú uvedené v tabuľke č. 23 v prílohe 3. Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou nie je štatisticky signifikantný vzťah ($\rho = 0,133$; $p = 0,413$). Hypotéza 1 sa nepotvrdila, preto netestujeme hypotézy 2, 3 a 4. Sumačný index pracovnej spokojnosti u mužov nekoreluje ani s indikátormi pracovnej angažovanosti ($\rho = 0,157$; $p = 0,334$), sily potrieb vyššieho stupňa ($\rho = 0,310$; $p = 0,052$) a vnútornej pracovnej motivácie ($\rho = 0,325$; $p = 0,041$). Hypotézy 5, 6 a 7 sa teda nepotvrdili. Sila potrieb vyššieho stupňa však pozitívne koreluje s vnútorným komponentom pracovnej spokojnosti ($\rho = 0,437$; $p = 0,005$).

4. Diskusia

Uskutočnili sme výskum zameraný na zisťovanie determinantov pracovnej spokojnosti u ľudí pracujúcich z domu. Pre ich skúmanie sme zvolili rovnaký prístup a z veľkej časti i rovnaké metodiky, ako autori teórie pracovnej spokojnosti pri telepráci (Golden & Veiga, 2005). Už v prvej fáze analýzy dát sme však zistili, že naša výskumná vzorka je omnoho rôznorodejšia ako súbor participantov, s ktorým pracovali autori spomenutej štúdie. V ich výskume ako aj v ďalších výskumoch, ktoré teóriu podporili (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2008; Virick et al., 2010), tvorili výberové súbory participanti vždy len z jednej organizácie. Naš hlavný súbor tvoria teleworkeri z rôznych pracovných oblastí (44 z oblasti IT a 23 z iných oblastí) a z rôzne veľkých spoločností (40 participantov pracuje vo veľkých organizáciách a 27 v malých a stredných podnikoch), pričom zastúpenie oboch pohlaví je v pomere 40:27 v prospech mužov. Naš výberový súbor sme preto rozdelili na dvojice čiastkových súborov podľa troch rôznych kritérií – pracovná oblasť, veľkosť organizácie a pohlavie (spolu 6 čiastkových súborov).

4.1 Zhrnutie výsledkov výskumu

4.1.1 Pracovná spokojnosť u teleworkerov na Slovensku (hlavný výskumný súbor)

Goldenova teória pracovnej spokojnosti pri telepráci tvrdí, že medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou je nelineárny vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Dáta z nášho heterogénneho hlavného súboru túto teóriu nepotvrdili. Korelačná analýza nepreukázala žiadny významný vzťah medzi týmito dvoma premennými. Diskusia o výsledkoch analýzy čiastkových súborov nám v tomto smere napovie viac, keďže Goldenova teória bola doteraz skúmaná a potvrdená iba na homogénnych vzorkách zamestnancov nadnárodných spoločností z oblastí informačných a telekomunikačných technológií.

V rámci hlavného súboru sa nepotvrdili ani naše predpoklady, že u teleworkerov existuje vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovnou angažovanosťou, ktorá vypovedá o všeobecnom postoji ľudí k práci, a medzi pracovnou spokojnosťou a silou potrieb vyššieho

stupňa, ktoré sa týkajú očakávaní, že práca bude naplňovať vyššie potreby, napr. potreby seberealizácie a autonómie. V našom hlavnom súbore sa teda potvrdila iba hypotéza o pozitívnom vzťahu medzi vnútornou pracovnou motiváciou a pracovnou spokojnosťou. Prepojenosť medzi týmito psychologickými konštruktami je dobre známa, empiricky overená a teoreticky vysvetlená (napr. Herzberg et al., 1959 in Kollárik, 2002; Deci & Ryan, 1985 in Ryan & Deci, 2000). Mierna pozitívna korelácia medzi rozsahom telepráce a vnútornou pracovnou motiváciou naznačuje, že možnosť pracovať z domu viac dní v týždni je vnímaná ako benefit, ktorý zamestnancov vnútorne motivuje robiť svoju prácu dobre. Zároveň je však možná aj opačná kauzalita – že vnútorne silno motivovaní zamestnanci dobre zvládajú teleprácu (resp. prácu bez priamej supervízie) vo väčšom rozsahu, preto chcú alebo majú manažérmi umožnené pracovať z domu častejšie.

4.1.2 Pracovná spokojnosť u teleworkerov z oblastí IT a z iných odvetví

Analýza dvoch čiastkových súborov rozdelených podľa oblasti zamerania (IT = 44, iné = 23) priniesla veľmi zaujímavé výsledky. U zamestnancov spoločností z oblasti IT sa potvrdila hypotéza 1, ktorá vychádza z Goldenovej teórie: Medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou existuje nelineárny vzťah vyjadrený krivkou v tvare obráteného U. Ilustruje to aj graf č. 3 (uvedený v časti Výsledky na s. 72). Krivka znázorňujúca kvadratické vyjadrenie tohto vzťahu naznačuje, že teleworkeri z oblasti IT sú najspokojnejší, keď pracujú z domu približne 60-70% svojho pracovného týždňa. Táto informácia vyplývajúca z grafu je však skreslená z dôvodu malej výskumnej vzorky. Zároveň bodové vyjadrenie hodnôt oboch premenných u jednotlivých participantov ukazuje, že v tomto čiastkovom súbore chýbali participantí s rozsahom telepráce medzi 50 a 75%, preto informácia o vrchole kvadratickej krivky v uvedenom grafe vôbec nie je podložená výskumnými dátami. Predpokladáme, že spokojnosť je v skutočnosti najvyššia vtedy, keď teleworkeri pracujú z domu približne 2 až 3 dni do týždňa (rozsah telepráce = 40-60%). Takýto pomer práce na diaľku a práce v centrálnom pracovisku odporúčajú autori mnohých výskumov a štúdií o telepráci (napr. Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Di Martino & Wirth, 1990; Golden, 2002; Golden & Veiga, 2005).

Po potvrdení vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a rozsahom telepráce sme v rámci „IT súboru” pristúpili k testovaniu hypotéz 2, 3, a 4. Tie hovoria o tom, ako rôzne charakteristiky v práci upravujú uvedený vzťah. Z toho dôvodu sme ich v súboroch, v ktorých Hypotéza 1 nebola platná, vôbec netestovali. Hypotézy o vplyve stupňa vzájomnej závislosti kolegov pri práci (H2), stupňa voľnosti jednania a rozhodovania o práci (H3) a stupňa voľnosti plánovania pracovnej činnosti (H4) vychádzali z hypotéz a výsledkov vo výskume Golden a Veigu (2005). Naše zistenia sa však od ich výsledkov značne líšia. Pri testovaní rozdielu priemerov pracovnej spokojnosti medzi skupinami teleworkerov v IT súbore s nízkym a vysokým stupňom závislosti kolegov sme nezistili významný rozdiel. Rovnako dopadol aj test rozdielu priemerov pracovnej spokojnosti pre skupiny s nízkym a vysokým stupňom voľnosti jednania. Iba v prípade porovnania skupín s nízkou a vysokou úrovňou voľnosti plánovania práce sa preukázal významný rozdiel v pracovnej spokojnosti. Naše dáta potvrdili aj moderujúci vplyv tejto premennej na vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti. Teleworkeri s vyšším stupňom voľnosti plánovania pracovnej činnosti sú bez ohľadu na úroveň rozsahu telepráce spokojnejší ako teleworkeri s nižším stupňom voľnosti plánovania práce. Kombinácia kvadratického vyjadrenia rozsahu telepráce a voľnosti plánovania práce podľa nášho regresného modelu (Výsledky, s. 75) vysvetľuje 29% variability pracovnej spokojnosti.

Výsledky testovania hypotéz 2, 3 a 4 teda nepotvrdili výsledky výskumu Golden a Veigu (2005). Podľa ich zistení vzájomná závislosť kolegov pri práci a voľnosť jednania a rozhodovania o práci významne upravujú vzťah rozsahu telepráce a pracovnej spokojnosti, avšak voľnosť plánovania pracovnej činnosti nie je z hľadiska spokojnosti významnou charakteristikou práce. V našom výskume sa prvé dve charakteristiky práce ukázali ako nepodstatné pre pracovnú spokojnosť teleworkerov, a naopak, vplyv voľnosti plánovania práce na spokojnosť je v našej vzorke významný. Tieto výsledky môžu znamenať, že pre zamestnancov spoločností z oblasti IT na Slovensku je voľnosť plánovania pracovnej činnosti dôležitejším prediktorom pracovnej spokojnosti ako iné pracovné faktory. Golden a Veiga v diskusii o výsledkoch svojej štúdie pripúšťajú možnosť, že voľnosť pri plánovaní práce sa ukázala ako nepodstatný faktor, pretože teleworkeri, ktorí tvorili ich výskumný súbor (išlo o zamestnancov nadnárodnej IT spoločnosti v USA), ju považovali za samozrejmu charakteristiku svojej práce (2005, s. 314). Na základe našich výsledkov sa môžeme

domnievať, že v IT spoločnostiach na Slovensku voľnosť plánovania pracovnej činnosti úplne samozrejmom nie je a preto je významnejším faktorom ovlivňujúcim pracovnú spokojnosť pri telepráci ako stupeň vzájomnej závislosti kolegov a stupeň voľnosti jednania a rozhodovania o práci.

Testovanie vzťahov medzi pracovnou spokojnosťou a tromi konštruktami individuálnych charakteristík a postojov k práci (pracovná angažovanosť, sila potrieb vyššieho stupňa a vnútorná pracovná motivácia) prinieslo rovnaké výsledky ako v hlavnom súbore – potvrdil sa iba významný pozitívny vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a vnútornou pracovnou motiváciou. Tá, podobne ako v hlavnom súbore, mierne koreluje aj s rozsahom telepráce.

V prípade teleworkerov zamestnaných v spoločnostiach z inej než IT oblasti sa nepotvrdil ani jeden z našich predpokladov. V súvislosti s hypotézami je zaujímavý významný pozitívny vzťah medzi silou potrieb vyššieho stupňa a vnútorným komponentom pracovnej spokojnosti. Hoci hypotézu 6 sme zamietli, pretože vzťah tejto individuálnej charakteristiky nie je vo významnom vzťahu s celkovou pracovnou spokojnosťou, môžeme predpokladať, že u profesionálov z rôznych sektorov (okrem IT) je pre pracovnú spokojnosť dôležité najmä napĺňanie vyšších potrieb uznania, úspechu, rastu a rozvoja, seberealizácie, zodpovednosti či autonómie. Telepráca je pre naplnenie niektorých z týchto potrieb (autonómia, zodpovednosť) vhodným pracovným usporiadaním, avšak v prípade iných (úspech, rast a rozvoj, seberealizácia) môže byť aj prekážkou, najmä ak v danom sektore práca z domu nie je štandardom. Potvrdzuje to aj silný negatívny vzťah medzi vnútornou pracovnou motiváciou a dĺžkou telepráce. Graf č. 4 (Výsledky, s. 77) znázorňuje, ako pri dlhodobej telepráci klesá vnútorná pracovná motivácia pracovníkov. Možným vysvetlením je, že zamestnanci, ktorí dlhodobo pracujú z domu, sa cítia v rámci svojho zamestnania odsunutí na „vedľajšiu koľaj“, nemajú príležitosť naplňať svoje vyššie potreby úspechu, rastu a rozvoja a preto nie sú vnútorne motivovaní kvalitne vykonávať svoju prácu. Aj v tomto prípade je však možná i opačná kauzalita – že ľudia, ktorých ich práca nebaví a nie sú vnútorne motivovaní, dobrovoľne dlhodobo pracujú z domu, čo im umožňuje venovať viac vnútornej energie iným než pracovným oblastiam života (napr. starostlivosti o deti alebo voľnočasovým aktivitám). Pre overenie týchto dohadov by bola vhodná kombinácia kvantitatívnych a kvalitatívnych metódik výskumu.

Pri pohľade na deskriptívne štatistiky oboch súborov (Príloha 2) je zrejmé, že rozdiely medzi zamestnancami z oblasti IT a z iných oblastí v pracovnej spokojnosti, rozsahu telepráce ďalších skúmaných premenných nie sú veľké¹⁸. Naproti tomu pri skúmaní vzťahov medzi premennými sme zistili viacero rozdielov. Domnievame sa, že v týchto rozdieloch nehrá kľúčovú rolu charakter práce. Naše zistenia u zamestnancov IT spoločností sa totiž netýkajú len technických pracovníkov – v čiastkovom „IT súbore“ sú pracovníci na rôznych netechnických pozíciách od zákaznickeho servisu, cez finančné a marketingové oddelenia až po manažérske pozície¹⁹. Naš výskum teda nesvedčí o tom, že „IT-čkári sú mimozemšťania“, ako znela jedna z prvých reakcií na naše výsledky, ale skôr o tom, že rozdiely medzi teleworkermi z IT spoločností a teleworkermi z iných oblastí možno prisúdiť rôznej organizačnej kultúre. Myslíme si, že vysvetlenie našich zistení spočíva v tom, že kým v oblasti IT je telepráca bežnou praxou, v iných spoločnostiach je stále skôr výnimkou. V oblasti IT je najviac teleworkerov (v našom výskume v pomere 44:23) a spoločnosti z tejto oblasti sú aj historicky najväčšími priekopníkmi práce na diaľku. Je to pochopiteľné, pretože pre úspešnú teleprácu sú potrebné informačné a komunikačné technológie. IT spoločnosti majú ich výrobu a predaj v predmete činnosti, preto nie je prekvapujúce, že sú schopné technologicky a vzhľadom na dlhodobé skúsenosti s telepracou aj organizačne pripraviť zamestnancom čo najlepšie podmienky na prácu na diaľku. Zamestnanci z IT sektora sa preto pri práci z domu nemusia cítiť znevýhodnení oproti kolegom v kancelárii a pri primeranom rozsahu telepráce je ich pracovná spokojnosť vysoká vďaka výhodám, ktoré táto forma práce umožňuje.

Na základe výsledkov nášho výskumu sa domnievame, že Goldenova teória o vzťahu medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou platí vtedy, ak sú na teleprácu celkovo vytvorené vhodné technologické a organizačné podmienky. Zdá sa, že na Slovensku to zatiaľ platí iba pre spoločnosti z oblasti IT. V spoločnostiach z iných oblastí je zrejme pracovná spokojnosť ovplyvnená inými dôležitejšími faktormi a preto vplyv rozsahu telepráce na spokojnosť nie je až taký podstatný. Dlhodobá telepráca je však v tomto súbore spojená so zníženou vnútornou pracovnou motiváciou, čo naznačuje, že teleworkerom v iných než IT

¹⁸ Štatistické testovanie rozdielov medzi čiastkovými súbormi sme nerobili pre nedostatok miesta v našom výskume

¹⁹ 18 participantov pracuje na technických pozíciách (programátori, databázoví analytici, technickí projektanti, atď.), 24 participantov pracuje na rôznych netechnických pozíciách (marketing, zakaznícky servis, finančné oddelenie, manažment, konzultanti, atď.), u dvoch participantov je pozícia nejasná, resp. nie je uvedená.

firmách buď chýba vhodný systém hodnotenia práce a emocionálna podpora zo strany manažérov, alebo ich samotná práca nebaví, nie sú motivovaní vykonávať ju dobre a preto využívajú možnosť telepráce ako spôsob vyhnutia sa tráveniu času v práci. O tom, že v IT spoločnostiach sa k telepráci z organizačného hľadiska pristupuje viac systematicky svedčí aj pozitívny vzťah medzi rozsahom telepráce a vekom ako aj dĺžkou zamestnania v organizácii. Možno predpokladať, že manažéri v IT sektore umožňujú teleprácu vo väčšom rozsahu tým pracovníkom, ktorí sa už na svojej pozícii osvedčili. U teleworkerov zo spoločností z iných oblastí na základe našej analýzy nevieme posúdiť, čo ovplyvňuje rozhodnutie manažérov a samotných teleworkerov o rozsahu telepráce.

4.1.3 Pracovná spokojnosť teleworkerov vo veľkých organizáciách a v malých a stredných firmách

V čiastkovom súbore zamestnancov veľkých spoločností (nad 500 zamestnancov) sa nepotvrdila žiadna z našich hypotéz. Zistili sme však pozitívny vzťah medzi rozsahom telepráce a vekom, dĺžkou zamestnania a vnútornou pracovnou motiváciou. Môžeme preto usudzovať, že vo veľkých firmách je pre rozhodnutie o rozsahu telepráce dôležité, aby sa zamestnanec v práci predtým osvedčil. Vzťah rozsahu telepráce a vnútornej pracovnej motivácie hovorí o tom, že vo veľkých firmách pracujú z domu častejšie tí zamestnanci, ktorí sú viac vnútorne motivovaní. V tomto súbore je významný aj pozitívny vzťah pracovnej spokojnosti a voľnosti plánovania pracovnej činnosti. Tú možno v kontexte veľkých organizácií považovať za predpoklad aj za dôsledok práce na diaľku.

U teleworkerov z malých a stredných firiem (menej než 500 zamestnancov) sa potvrdil iba náš predpoklad o pozitívnom vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a vnútornou pracovnou motiváciou. Viac sme sa z korelačnej analýzy v rámci tohto čiastkového súboru nedozvedeli. Príčinou je zrejme veľká rôznorodosť a malá početnosť tohto súboru.

4.1.4 Pracovná spokojnosť pri telepráci u žien a u mužov

U žien sa potvrdil iba pozitívny vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a vnútornou prac. motiváciou, pričom ide o silnú koreláciu. U mužov sa nepotvrdila žiadna z hypotéz, no

napriek zamietnutiu hypotézy 6 sme zistili pozitívny vzťah medzi silou potrieb vyššieho stupňa a vnútorným komponentom pracovnej spokojnosti. Tieto výsledky naznačujú, že pre mužov je z hľadiska pracovnej spokojnosti dôležité naplnenie vyšších potrieb, kým u žien sa spokojnosť viac spája s vnútornou pracovnou motiváciou. Pre lepšie porovnanie a pochopenie rozdielov medzi mužmi a ženami v súvislosti s prácou z domu by bol pravdepodobne vhodnejší kvalitatívny prístup.

4.2 Diskusia o pracovnej spokojnosti pri telepráci

Výsledky nášho výskumu preukázali, že pracovná spokojnosť teleworkerov musí byť chápaná v širšom kontexte „vyšších vzťahov“ na organizačnej úrovni. Samotný vzťah medzi rozsahom telepráce a pracovnou spokojnosťou, ktorý popisuje Goldenova teória, totiž podľa našich zistení nie je významný u teleworkerov z odvetví, v ktorých práca na diaľku nie je štandardným modelom práce. To by mohlo byť vysvetlením, prečo je táto teória v našom výskume podporená iba výsledkami zo súboru teleworkerov zo spoločností v oblasti IT, v ktorých je možnosť tzv. „home office“ bežnou praxou a nielen samotný charakter práce, ale najmä technologické zabezpečenie a organizačná kultúra týchto spoločností sú pre výkon práce na diaľku priaznivé. Náš výskum naznačuje, že až pri splnení týchto podmienok sa empiricky prejaví to, že najoptimálnejší z hľadiska pracovnej spokojnosti je part-time model telepráce. Myslíme si, že to isté platí aj pre mnohé pracovné pozície v iných než IT spoločnostiach, ale priamy dopad rozsahu telepráce na spokojnosť sa v nich neprejavil, pretože pracovnú spokojnosť teleworkerov z iných oblastí výraznejšie ovplyvňujú iné organizačné faktory. Najmä znižujúca sa vnútorná motivácia pri dlhodobej telepráci u participantov z iných než IT oblasti naznačuje, že organizačné podmienky pre teleprácu pravdepodobne na Slovensku v organizáciách mimo IT sektora nie sú optimálne.

V našom hlavnom výskumnom súbore aj v čiastkových súboroch sa najviac vyskytoval významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a vnútornou pracovnou motiváciou. Tieto výsledky sú v súlade s mnohými výskumami pracovnej spokojnosti, preto nie je prekvapením, že sa tento vzťah potvrdil aj vo výskume spokojnosti teleworkerov. Myslíme si, že vnútorná pracovná motivácia by z hľadiska skúmania dopadov telepráce na jednotlivcov a na organizácie mohla byť rovnako dôležitým faktorom ako pracovná spokojnosť, pracovný

výkon či kvalita života, ktoré boli skúmané v mnohých predchádzajúcich výskumoch. V rámci Baruchovho systémového modelu telepráce (kapitola Teoretické modely telepráce, s. 45) môžeme vnútornú pracovnú motiváciu zaradiť medzi dôležité individuálne charakteristiky, ktoré sa pri pozitívnych dopadoch telepráce zvyšujú a tým zároveň prispievajú k účinnému cyklu telepráce a pri negatívnych dopadoch sa naopak znižujú a tým posilňujú chybný cyklus.

Výsledky novších výskumov o vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom (Bowling, 2007; Judge et al., 2001; Zelenski et al., 2008) spochybnili tradičné a populárne presvedčenie, že spokojní pracovníci sú zároveň aj produktívni. Vyššia pracovná spokojnosť síce prispieva k lepšiemu pracovnému výkonu, ale podľa uvedených autorov nie je jeho hlavným prediktorom. Naproti tomu v Herzbergovej dvojfaktorovej teórii (1959 *in Kollárik, 2002*) a v teórii sebadeterminácie (Deci & Ryan, 1985 *in Ryan & Deci, 2000*) je zdôraznený faktor vnútornej pracovnej motivácie, ktorá je jednak spoľahlivejším prediktorom pracovného výkonu a zároveň platí, že vnútorne motivovaní zamestnanci sú vo svojej práci spokojní, čo potvrdili aj výsledky nášho výskumu. Myslíme si preto, že aj pre úspešnosť práce na diaľku je dôležité, aby boli teleworkeri nielen spokojní s jej organizačnými a technologickými podmienkami, ale aj vnútorne motivovaní, vďaka čomu budú aj mimo „dozoru“ svojich manažérov a supervízorov podávať kvalitné pracovné výkony.

4.3 Limity výskumu

Uvedené výsledky a zistenia je potrebné vnímať s ohľadom na limity výskumu. Ako sme uviedli už v časti Metódy (s. 57), reprezentatívnosť našej výskumnej vzorky vzhľadom na populáciu teleworkerov na Slovensku je diskutabilná. Veľkým limitom je aj veľkosť vzorky – 67 teleworkerov, čo znižuje štatistickú váhu korelačných a regresných analýz. Tento problém je ešte výraznejší pri rozdelení výberového súboru na menšie čiastkové súbory, pričom v najmenšom z nich (pracovníci z organizácií mimo IT sektora) sme mali iba 23 participantov. Negatívny dopad malej a výrazne heterogénnej vzorky na silu štatistických testov sme minimalizovali tým, že sme pri analýzach brali do úvahy iba výsledky na vyššej hladine významnosti $p \leq 0,01$. Z toho dôvodu, ako aj pre nedostatok miesta, sme sa bližšie nevenovali koreláciám medzi premennými, ktoré boli štatisticky významné na hladine $p \leq 0,05$. Pri budúcich kvantitatívnych výskumoch telepráce odporúčame pracovať s väčšími a

homogénnejšími výberovými súbormi, pri ktorých bude možné výsledky s použitím metód štatistickej indukcie zovšeobecniť na vopred vymedzený základný súbor teleworkerov.

Z hľadiska verifikácie výsledkov predchádzajúcich štúdií o vzťahu pracovnej spokojnosti a rozsahu telepráce (Golden, 2006; Golden & Veiga, 2005; Golden & Veiga, 2008; Virick et al., 2010) je limitom aj rozdielna metodika, ktorú sme použili na meranie pracovnej spokojnosti. Autori týchto štúdií použili škálu na meranie spokojnosti z dotazníka Michigan Organizational Assessment Questionnaire (viď. Cammann et al., 1979 vo vyššie uvedených štúdiách), my sme sa však k tejto metodike nedostali, preto sme použili škálu od Warra et al. (1979).

Výskum je korelačný a nezahŕňa manipuláciu premenných, preto z našich výsledkov nie je možné priamo odvodzovať kauzálne vzťahy. Pri usporiadaní premenných v regresných modeloch a diskusii o možnej kauzalite (nazývanie niektorých premenných prediktormi iných premenných) sme vychádzali z výsledkov predchádzajúcich výskumov a logiky teoretických modelov telepráce. Pre empirické overenie a upresnenie vzťahov a prezentovaných zistení by bolo vhodné v ďalších výskumoch zvoliť experimentálny výskumný dizajn, prípadne kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód. V našom prípade však z časových a ekonomických dôvodov, ako aj z dôvodov virtuálnej formy „výberu“ participantov, bola najvhodnejšia dotazníková forma zberu dát. Častým problémom dotazníkov býva nesprávne pochopenie úlohy/otázky, no podľa spätnej väzby od viacerých účastníkov výskumu boli inštrukcie, otázky i možnosti odpovedí v našom dotazníku jasné a zrozumiteľné. Ako pri všetkých psychologických dotazníkoch teda hlavnou pochybnosťou ostáva, či participanti odpovedali pravdivo a či na odpovede nemali vplyv rôzne vonkajšie faktory ako nedostatok času, pracovný stres, nálada alebo bezprostredná udalosť v práci.

Výsledky výskumu ukázali, že zaradenie metodík na meranie pracovnej angažovanosti a sily potrieb vyššieho stupňa nebolo pre výskum spokojnosti pri práci z domu veľkým prínosom. V prípade skúmania individuálnych charakteristík a postojov, ktoré sú vhodné pre efektívnu teleprácu a ktoré môžu vnieť viac porozumenia do diskusie o spokojnosti teleworkerov, odporúčame testovať vplyv iných individuálnych charakteristík, napr. komponentov z modelu osobnosti Big 5.

4.4 Závěry a přínosy pro výzkum a prax

Okrem podrobného spracovania literatúry o telepráci považujeme za najväčší prínos našej štúdie odhalenie rozdielov v súvislostiach pracovnej spokojnosti a vnútornej pracovnej motivácie pri telepráci u zamestnancov firiem z oblasti IT a u zamestnancov firiem z iných oblastí. Naše zistenia napriek limitom výskumu považujeme za významné pre výskum pracovnej spokojnosti pri telepráci, pretože ukázali, že Goldenovu teóriu nie je možné zovšeobecniť na všetky populácie teleworkerov.

Z týchto zistení taktiež usudzujeme, že na pracovnú spokojnosť teleworkerov vo všeobecnosti najviac vplyvajú organizačné faktory. Z prehľadovej úvodnej časti je však zrejmé, že možných prístupov ku skúmaniu telepráce je viacero. V prípade slovenských teleworkerov by bolo vhodné bližšie preskúmať aj vplyv charakteristík domácnosti a rodiny na spokojnosť teleworkerov. Možno totiž predpokladať, že vzhľadom na veľkosť slovenských bytoviek väčšina ľudí na Slovensku nemá také možnosti zriadenia domácej kancelárie, ako teleworkeri v USA alebo v Západnej Európe. V každom prípade veríme, že náš výskum bude inšpiráciou pre ďalšie skúmanie telepráce na Slovensku.

Výsledky nášho výskumu môžu mať zároveň aj praktické uplatnenie pre organizácie, ktoré nepôsobia v oblasti informačných a telekomunikačných technológií, no uvažujú nad zavedením telepráce. Manažéri z týchto spoločností by mali venovať špeciálnu pozornosť príprave podmienok telepráce tak z technologického ako aj z organizačného hľadiska, pričom inšpiráciou by im mohli byť práve IT spoločnosti, v ktorých je telepráca bežnou praxou. V prípade, že budú zabezpečené vhodné organizačné podmienky, je možné s ohľadom na charakteristiky a požiadavky práce a individuálne preferencie zamestnancov odhadnúť optimálny rozsah telepráce, pri ktorom sú maximalizované jej pozitívne dopady na spokojnosť, motiváciu a výkon zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

- Anderson, B., & Yttri, B. (2006). Telework Transitions and the quality of life. Chimera Working Paper 2006-03. Colchester: University of Essex.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, p. 383-400.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, Vol. 35, p. 139-153.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15, Issue 1, p. 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The autistic society. *Information & Management*, Vol. 38, p. 129-136.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 2, p. 113-129.
- Bodnárová, B., Filadelfiová, J. (2000). Telework na Slovensku. Bratislava: Medzinárodné stredisko pre výskum rodiny.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, p. 167-185.
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20, No. 3, p. 218-233.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, p. 511-532.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, Vol. 129, No. 5, p. 529-554.
- Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). Telework in the European Union. Report je dostupný iba online na Eurofound.europa.eu: <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf> (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)
- Filadelfiová, J. (2003). Telework: Definície, zaujímavosti, súvislosti. Bratislava: Združenie žien v podnikaní. Dokument je dostupný online na Gender.gov.sk: <http://www.gender.gov.sk/index.php?id=466> (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)

Filadelfiová, J. (2006). Pracovné skúsenosti nezamestnaných a postoje k flexibilným formám práce. Prievidza: EQUAL. Uverejnené v rámci projektu „Tvoj dom – Tvoj podnik v Európe“ na internetovej stránke Teleworkportal.sk:

http://www.teleworkportal.sk/doc/prieskum_ohrozena_skupina.doc (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)

Filadelfiová, J., Guráň, P., Bodnárová, B. (1999). Telework na Slovensku a v zahraničí: Prvé výsledky a skúsenosti. Bratislava: Medzinárodné stredisko pre výskum rodiny.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators nad individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, p. 1524-1541.

Golden, T. D. (2002): Toward Reconciling Competing Perspectives On Telework. AMCIS 2002 Proceedings, Paper 296. Dostupné online na Aisel.aisnet.org: <http://aisel.aisnet.org/amcis2002/296>

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, p. 319-340.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, Vol. 31, p. 301-318.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, p. 88-99.

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20, Issue 1, p. 34-46.

Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied psychology: An international review*, Vol. 56, No. 2, p. 231-253.

Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 6, No. 2, p. 207-225.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the wirtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, Vol. 51, p. 667-683.

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, Vol. 11, No. 2, p. 149-163.

Huws, U. (1991). Telework: Projections. *Futures*, Vol. 23, Issue 1, p. 19-31.

- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 68, No. 3, p. 275-291.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, Vol. 37, p. 319-334.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, p. 376-407.
- Kaiser, L. C. (2002). Job satisfaction: A comparison of standard, non-standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox. EPAG Working Paper 27, Colchester: University of Essex.
- Kollárik, T. (2002). Sociálna psychológia práce. Univerzita Komenského Bratislava.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, p. 107-126.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 563-585.
- Longford, G. (2004). The social impact of information technology on daily life. *Canadian journal of cultural studies*, TOPIA, No. 11, Spring 2004: Technology and culture, p. 177-180.
- Madsen, S. R. (2003). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4, p. 138-151.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, No. 3, p. 196-211.
- Metzger, R. O., & Von Glinow, M. A. (1988). Off-Site Workers: At Home and Abroad. *California Management Review*, Vol. 30, No. 3, p. 101-111.
- Mirchandani, K. (2000). "The best of both worlds" and "Cutting my own throat": Contradictory images of home-based work. *Qualitative Sociology*, Vol. 23, No. 2, p. 159-182.
- Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1996). Modeling the choice of telecommuting 2: A case of the preferred impossible alternative. *Environment and Planning A*, Vol. 28, p. 1859-1876.
- Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1996). Modeling the choice of telecommuting 3: Identifying the choice set and estimating binary choice models for technology-based alternatives. *Environment and Planning A*, Vol. 28, p. 1877-1894.

- Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., & Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of American Society for Information Science*, Vol 49, No. 12, p. 1115-1134.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, p. 838-844.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, Vol. 6, No. 2, p. 117-134.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, No. 4, p. 247-262.
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (1999). The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In Johnson, N. J. (2001). *Telecommuting and Virtual Offices: Issues & Opportunities*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, (pp. 163–185)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, p. 68–78.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, Issue 3, p. 158-165.
- Šindlerová, I. (2006). Práce žen z domova v České republice: Nejistá a nevýhodná práce ukrytá za dveřmi domácností, nebo flexibilita pro skloubení rodinného a profesního života?. Praha: EKS. Publikácia je dostupná online na Ekscr.cz: <http://www.ekscr.cz/content/files/prace-z-domova.pdf> (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)
- Tietze, S. (2002). When "work" comes "home": Coping strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, p. 385-396.
- Tietze, S., & Musson, G. (2003). The times and temporalities of home-based telework. *Personnel Review*, 32, 4, p. 438-455.
- Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict? *Canadian Journal of Communication*, Vol. 31, No. 3, p. 715-731.
- Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, Vol. 11, No. 2, p. 81-95
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, Vol. 63, No. 1, p. 137-154.

Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners: Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 4, p. 201-233.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 52, p. 129-148.

Wight, V. R., & Raley, S. B. (2008). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, Vol. 93, No. 1, p. 197-202.

Zákonník práce – Zákon č. 311/2001 Z. z., § 52 Domácka práca a telepráca.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, p. 521-537.

Združenie pre rozvoj regiónu horná Nitra, Slovenská obchodná a priemyselná komora Trenčín, Fórum pre pomoc starším (2007). Úvodný prieskum na zistenie úrovne teleworku medzi malými a strednými podnikmi. Bratislava: EQUAL. Uverejnené v rámci projektu „Tvoj dom – Tvoj podnik v Európe“ na internetovej stránke Teleworkportal.sk:
http://www.teleworkportal.sk/doc/uvodny_prieskum.doc (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)

Združenie pre rozvoj regiónu horná Nitra, Slovenská obchodná a priemyselná komora Trenčín, Fórum pre pomoc starším (2007). Záverečný prieskum na zistenie úrovne teleworku medzi malými a strednými podnikmi. Bratislava: EQUAL. Uverejnené v rámci projektu „Tvoj dom – Tvoj podnik v Európe“ na internetovej stránke Teleworkportal.sk:
http://www.teleworkportal.sk/doc/zaverecny_prieskum.doc (kontrola prístupu: 14. 4. 2011)

Prílohy

Príloha 1 – Informovaný súhlas a dotazník

Prieskum práce z domu a pracovnej spokojnosti

Názov projektu: Práca z domu a pracovná spokojnosť

Informácie o autorovi:

Patrik Marflák - študent odboru Sociálna a pracovná psychológia
Fakulta sociálnych a ekonomických vied Univerzita Komenského v Bratislave
magisterské štúdium, 2. ročník
kontakt: patrik.marflak@gmail.com

Školiteľka: doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.

odborné zameranie: Pracovná a organizačná psychológia

Opis a cieľ výskumu: Výskum je súčasťou mojej diplomovej práce. Cieľom výskumu je overenie vzťahu medzi rozsahom práce z domu (pomer času, ktorý strávite doma a na pracovisku) a pracovnou spokojnosťou. Na tento vzťah majú vplyv aj ďalšie dôležité aspekty práce, ktoré zistíme v dotazníku.

DÔLEŽITÉ: Respondenti by mali splňať nasledovné podmienky:

1. Byť zamestnaný/á na plný úväzok vo firme/organizácii *
2. Pracovať aspoň jeden deň v týždni, resp. aspoň 5 dní do mesiaca z domu
3. Pracovať v takomto režime minimálne posledné 3 mesiace

* Prípadne môže byť aj práca na živnosť, ale s jedným dlhodobým hlavným klientom, teda nie klasická SZČO. Ide o to, aby ste boli de facto súčasťou firmy/organizácie, nie externým pracovníkom/čkou.

Priebeh výskumu: Vyplnenie dotazníka Vám zaberie približne 7-10 minút. Prosím, uveďte uvážené a pravdivé odpovede, ktoré čo najpresnejšie charakterizujú Vašu prácu. Po vyplnení všetkých položiek potvrdíte odoslanie dotazníka kliknutím na tlačítko "Submit".

VYHLÁSENIE: Dotazník je anonymný a informácie, ktoré v ňom poskytnete, budú použité výlučne pre účely výskumu.

Ako dlho pracujete z domu? _____

(Zaujímá nás časové obdobie, napr. 1 rok a 2 mesiace)

Uved'te priemerný počet dní v mesiaci, počas ktorých zvyknete pracovať z domu. _____

Vyjadrite v hodinách pomer práce z domu počas Vášho bežného pracovného týždňa.

(napr. 16/40 - tzn. Váš prac. týždeň má 40 hodín, z toho 16 hodín pracujete z domu)

Aké sú dôvody, pre ktoré pracujete z domu?

(Vyznačte všetky, ktoré sa Vás týkajú. V poslednom riadku môžete uviesť iné dôvody)

- zladenie práce so starostlivosťou o rodinu/deti
- vyhnutie sa zdĺhavej a nákladnej dochádzke do práce
- možnosť nerušene pracovať
- iniciatíva/podnet zo strany zamestnávateľa
- iné (uved'te): _____

(Vzájomná závislosť kolegov pri práci)

Prečítajte si nasledovné výroky a na uvedenej škále "nesúhlas-súhlas" vyjadrite nakoľko zodpovedajú realite Vašej súčasnej práce.

1. Pri svojej práci úzko spolupracujem s kolegami.
2. Často musím svoju činnosť koordinovať s ostatnými.
3. Môj vlastný výkon závisí od obdržania presných informácií od ostatných.
4. Spôsob akým vykonávam svoju prácu má významný dopad na ostatných.
5. Moja práca vyžaduje, aby som ju s ostatnými konzultoval pomerne často.

škála: 1 – jednoznačne nesúhlasím; 2 – nesúhlasím; 3 – ani nesúhlas, ani súhlas; 4 – súhlasím; 5 – jednoznačne súhlasím

(Voľnosť pri jednaní a rozhodovaní o práci)

Prečítajte si nasledovné výroky a na uvedenej škále "veľmi malú-veľmi veľkú" vyjadrite nakoľko zodpovedajú realite Vašej súčasnej práce.

1. Akú máte kontrolu nad tempom svojej práce?
(*veľmi malú*=vysoké požiadavky firmy na tempo práce; *veľmi veľkú*=tempo práce si určujete nezávisle)
2. Akú máte právomoc vyberať si sám/sama úlohy, ktoré budete plniť?
3. Koľko je vo Vašom zamestnaní písaných pravidiel a postupov týkajúcich sa Vašej pracovnej pozície?
4. Akú máte právomoc určovať si vlastné pravidlá a postupy svojej práce?
5. Akú máte právomoc sám/sama si stanoviť svoj pracovný rozvrh?

škála: 1-5 = veľmi malú-veľmi veľkú

(Voľnosť pri plánovaní pracovnej činnosti)

Prečítajte si nasledovné výroky a na uvedenej škále "veľmi málo-veľmi veľa" vyjadrite nakoľko zodpovedajú realite Vašej súčasnej práce.

1. Nakoľko môžete pri určovaní svojho pracovného rozvrhu jednať nezávisle od Vášho nadriadeného?
(veľmi málo=pracovný rozvrh určuje nadriadený; veľmi veľa=načasovanie práce si určujete nezávisle od nadriadeného)
2. Nakoľko môžete pri určovaní svojho pracovného rozvrhu jednať nezávisle od ostatných kolegov?
(veľmi málo=pracovný rozvrh je závislý od prac. rozvrhu kolegov; veľmi veľa=prac. rozvrh si určujete nezávisle od kolegov)
3. Nakoľko môžete použiť vlastný úsudok, odhad a opatrenia pri rozhodovaní, kedy budete pracovať?
4. Akú máte celkovú voľnosť rozhodovania pri určovaní svojho pracovného rozvrhu?

škála: 1-5 = veľmi málo-veľmi veľa

(Pracovná angažovanosť)

Pre niektorých ľudí je práca len prostriedkom na zarobenie peňazí, niečo s čím sa musia nejako zmieriť. Pre iných je práca stredobodom života, niečo na čom im skutočne záleží. Zaujímajú nás Vaše reakcie na prácu vo všeobecnosti, či je pre Vás osobne dôležité vykonávať prácu. Pracou myslíme vykonávanie plateného zamestnania.

Uvádzame niekoľko výrokov, ktoré sa týkajú práce vo všeobecnom zmysle. Bez obmedzenia na Vaše súčasné zamestnanie, vyjadrite na uvedenej škále ako veľmi súhlasíte alebo nesúhlasíte s každým z nasledujúcich vyjadrení. Pamätajte, že sa pýtame na platenú prácu vo všeobecnosti, nielen na Vaše súčasné zamestnanie.

1. Aj keby som vyhral/a veľký obnos peňazí v lotérii, stále by som niekde pracoval/a.
2. Mať prácu je pre mňa veľmi dôležité.
3. Nezniesol/a by som život na dávkach v nezamestnanosti.
4. Rýchlo by som sa začal/a nudiť, ak by som nemal/a prácu.
5. Najdôležitejšie veci, ktoré sa v mojom živote dejú, sa týkajú práce.
6. Aj keby bola podpora v nezamestnanosti naozaj vysoká, stále by radšej pracoval/a.

škála: 1 – jednoznačne nesúhlasím; 2 – nesúhlasím; 3 – ani nesúhlas, ani súhlas; 4 – súhlasím; 5 – jednoznačne súhlasím

(Sila potrieb vyššieho stupňa)

Zaujímá nás, na čom Vám v práci záleží. Čo je pre Vás v práci dôležité a čo je menej dôležité? Opäť sa zamyslite nad platenou prácou vo všeobecnosti, nielen nad svojím súčasným zamestnaním.

Uvádžame niekoľko charakteristík, ktoré by ste mohli v práci oceniť. Vyjadrite na uvedenej škále, aká dôležitá je pre Vás každá z týchto charakteristík, vo všeobecnosti – napr. pri výbere zamestnania.

1. Maximálne využitie vašich schopností
2. Dosiahnutie niečoho, čo si osobne vysoko ceníte
3. Príležitosť robiť a presadzovať vlastné rozhodnutia
4. Príležitosť učiť sa nové veci
5. Náročná práca – veľké pracovné výzvy
6. Rozšírenie svojho okruhu schopností

škála: 1 – vôbec nie dôležité; 2 – nedôležité; 3 – neutrálne; 4 – dôležité; 5 – veľmi dôležité

(Vnútoraná pracovná motivácia)

Opäť by sme Vás radi požiadali, aby ste sa zamysleli nad výrokmí, ktoré sa týkajú práce. Tentokrát však myslíte na svoje súčasné zamestnanie.

Vyjadrite na uvedenej škále ako veľmi súhlasíte alebo nesúhlasíte s každým z uvedených výrokov.

1. Cítim osobné uspokojenie, keď svoju prácu vykonávam dobre.
2. Moja spokojnosť so sebou samým sa znižuje, keď svoju prácu vykonávam zle.
3. Som hrdý/á na to, že svoju robím najlepšie ako viem.
4. Som nešťastný/á, keď moje pracovné výkony nedosahujú môj bežný štandard.
5. Rád/rada sa spätne pozerám na svoj pracovný deň s pocitom dobre odvedenej práce.
6. Snažím sa uvažovať nad spôsobmi ako robiť svoju prácu efektívne.

škála: 1 – jednoznačne nesúhlasím; 2 – nesúhlasím; 3 – ani nesúhlas, ani súhlas; 4 – súhlasím; 5 – jednoznačne súhlasím

(Pracovná spokojnosť)

Nasledujúci zoznam položiek predstavuje rôzne aspekty práce. Prosím vyjadrite na uvedenej škále, ako veľmi ste spokojný/á alebo nespokojný/á s každým aspektom v rámci Vášho súčasného zamestnania.

1. Fyzické pracovné podmienky (pracovné prostredie) – doma
2. Fyzické pracovné podmienky (pracovné prostredie) – na pracovisku
3. Sloboda zvoliť si vlastné metódy práce
4. Vaši kolegovia
5. Uznanie, ktoré dostávate za dobre vykonanú prácu
6. Váš priamy nadriadený
7. Množstvo zodpovednosti, ktorú máte
8. Vaše platové ohodnotenie
9. Príležitosť využiť vaše schopnosti
10. Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými vo vašej firme
11. Možnosť kariérneho rastu
12. Spôsob, akým je vaša firma riadená
13. Pozornosť, ktorá sa dostáva vašim návrhom

14. Počet odpracovaných hodín
15. Rôznorodosť vašej práce
16. Istota vašej práce
17. Ak zoberiete do úvahy všetky aspekty, ako ste celkovo spokojný/á s vašou prácou?

škála: 1 – veľká nespokojnosť; 2 – nespokojnosť; 3 – neutrálne; 4 – spokojnosť; 5 – veľká spokojnosť

Koľko máte rokov? _____

Pohlavie:

- žena
- muž

Veľkosť firmy/organizácie, v ktorej pracujete:

- do 50 zamestnancov (malý podnik)
- od 50 do 500 zamestnancov (stredne veľký podnik)
- nad 500 zamestnancov (veľký podnik / korporácia)

Predmet činnosti organizácie, v ktorej pracujete:

- Bankovníctvo, financie, poisťovníctvo
- Informačné a telekomunikačné technológie (IT)
- Marketing, reklama
- Obchodná činnosť – predaj, distribúcia tovaru
- Reality – predaj, prenájom nehnuteľností
- Priemysel a výrobný sektor
- Právo, legislatíva
- Školstvo, vzdelávanie, veda a výskum
- Štátna správa
- Umenie a kultúra
- Médiá, žurnalistika
- Iné (uved'te): _____

Názov Vašej pracovnej pozície: _____

Ako dlho pracujete vo svojom súčasnom zamestnaní? _____

(počet rokov, resp. mesiacov)

Ďakujem za účasť na výskume! Ak máte známych, ktorí sú zamestnaní vo firme/organizácii a zároveň zvyknú svoju prácu robiť z domu, pošlite im prosím odkaz na tento prieskum. V prípade akýchkoľvek otázok alebo záujmu o tému ma môžete kontaktovať na vyššie uvedenej mailovej adrese.

Príloha 2 – Tabuľky s deskriptívnymi údajmi a korelačnými maticami pre čiastkové výskumné súbory

Tabuľka č. 9: charakteristika súborov rozdelených podľa oblasti pôsobenia organizácie

Čiastkové súbory podľa oblasti pôsobenia organizácie	Vek (roky)	Pohlavie	Veľkosť organizácie
IT (N=44)	od 24 do 43	ženy (18)	malé (6), stredné (3), veľké (35)
	priemer: 30	muži (26)	
iné (N=23)	od 23 do 32	ženy (9)	malé (13), stredné (5), veľké (5)
	priemer: 27	muži (14)	

Tabuľka č. 10: charakteristika súborov rozdelených podľa veľkosti organizácie

Čiastkové súbory podľa veľkosti organizácie	Vek (roky)	Pohlavie	Oblasť pôsobenia organizácie
veľké (N=40)	od 24 do 43	ženy (16)	IT (35)
	priemer: 29	muži (24)	iné (9)
malé a stredné (N=27)	od 23 do 36	ženy (11)	IT (9)
	priemer: 28	muži (16)	iné (18)

Tabuľka č. 11: charakteristika súborov rozdelených podľa pohlavia

Čiastkové súbory podľa pohlavia	Vek (roky)	Veľkosť organizácie	Oblasť pôsobenia organizácie
ženy (N=27)	od 24 do 40	malé (6), stredné (3), veľké (35)	IT (35)
	priemer: 29		iné (9)
muži (N=40)	od 23 do 43	malé (13), stredné (5), veľké (5)	IT (9)
	priemer: 29		iné (18)

Tabuľka č. 12: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v oblasti IT

N = 44	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	29,68	29,00	4,170	1,325	2,179
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	39,32	33,00	24,869	0,823	-0,106
dĺžka telepráce (mesiace)	24,30	24,00	14,552	0,830	1,180
rozsah telepráce (%)	45,57	40,00	28,595	0,963	-0,531
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,61	3,60	0,899	-0,321	-0,822
voľnosť jednanja a rozh. o práci (sum. index)	3,26	3,25	0,848	-0,092	-0,826
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,66	3,80	0,856	-0,861	0,696
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,76	3,83	0,731	-1,481	4,268
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,25	4,33	0,407	0,135	-1,052
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,06	4,00	0,493	0,265	-0,698
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,89	4,00	0,841	-1,005	2,196
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,63	3,59	0,552	-0,200	-0,100
vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,59	3,64	0,641	-0,316	-0,368
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,66	3,56	0,554	-0,183	0,210

Tabuľka č. 13: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v iných oblastiach (nie IT)

N = 23	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	27,57	28,00	2,711	-0,228	-0,957
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	43,52	36,00	28,186	0,664	-0,753
dĺžka telepráce (mesiace)	20,57	18,00	17,066	1,041	0,556

rozsah telepráce (%)	42,17	30,00	25,842	1,310	0,647
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,49	3,40	0,916	-0,233	-0,686
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,47	3,75	0,792	-0,189	-0,981
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,80	4,00	0,844	-0,639	-0,125
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,99	4,00	0,570	-0,820	1,465
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,18	4,33	0,468	-0,259	-1,147
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,12	4,17	0,691	-0,798	0,304
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,91	4,00	0,733	-0,619	1,041
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,55	3,56	0,522	0,000	0,197
vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,57	3,57	0,611	-0,252	0,638
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,53	3,33	0,533	0,165	-0,772

Tabuľka č. 14: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v malých a stredných firmách

N = 27	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	28,37	28,00	3,283	0,194	-0,238
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	40,04	33,00	27,458	0,879	-0,389
dĺžka telepráce (mesiace)	20,15	18,00	14,296	0,903	0,634
rozsah telepráce (%)	48,33	40,00	30,571	0,821	-0,879
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,29	3,20	0,976	0,144	-0,902
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,62	3,75	0,751	-0,164	-1,048
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,84	4,00	0,840	-0,754	-0,176
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,80	4,00	0,673	-1,114	1,888

potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,11	4,00	0,416	0,107	-0,951
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,19	4,17	0,582	-0,770	1,252
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,53	3,63	0,484	-0,159	0,028
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,93	4,00	0,730	-0,525	0,733
vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,52	3,57	0,578	-0,287	0,154
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,53	3,56	0,482	-0,036	-0,538

Tabuľka č. 15: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci vo veľkých firmách / korporáciách

N = 40	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	29,35	28,50	4,179	1,584	3,077
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	41,25	36,00	25,172	0,704	-0,277
dĺžka telepráce (mesiace)	24,95	24,00	16,043	0,790	0,712
rozsah telepráce (%)	41,75	30,00	25,332	1,246	0,356
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,76	3,90	0,803	-0,504	-0,421
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,13	3,25	0,830	-0,037	-0,925
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,62	3,70	0,851	-0,833	0,850
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,87	3,92	0,699	-1,648	6,082
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,30	4,33	0,422	-0,193	-0,932
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,01	4,00	0,547	-0,005	-0,343
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,65	3,53	0,574	-0,197	-0,142
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,88	4,00	0,853	-1,056	2,302

vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,63	3,64	0,660	-0,349	-0,211
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,67	3,56	0,586	-0,167	-0,103

Tabuľka č. 16: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – ženy

N = 27	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	28,78	28,00	3,191	1,615	4,854
dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	41,56	30,00	27,716	0,812	-0,408
dĺžka telepráce (mesiace)	22,07	24,00	14,754	0,634	0,043
rozsah telepráce (%)	41,30	30,00	27,231	1,363	0,547
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,46	3,40	0,948	0,046	-1,009
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,43	3,50	0,854	-0,489	-0,780
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,54	3,60	0,835	-0,322	-0,636
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,83	3,83	0,719	-2,181	9,182
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,30	4,33	0,429	-0,276	-0,718
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,18	4,00	0,539	0,135	-1,299
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,46	3,38	0,588	0,090	-0,196
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,78	4,00	0,934	-1,051	1,907
vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,41	3,43	0,687	0,242	-0,258
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,49	3,44	0,583	-0,220	-0,022

Tabuľka č. 17: univariačná analýza premenných pre čiastkový výberový súbor – muži

N = 40	Priemer	Medián	Št. odchýlka	K. šikmosti	K. strmosti
vek (roky)	29,08	28,50	4,269	1,174	2,262

dĺžka zamestnania v organizácii (mesiace)	40,23	36,00	24,980	0,733	-0,338
dĺžka telepráce (mesiace)	23,65	22,00	16,031	0,946	0,982
rozsah telepráce (%)	46,50	40,00	27,878	0,910	-0,545
vzájomná závislosť kolegov pri práci (sum. index)	3,64	3,80	0,870	-0,536	-0,430
voľnosť jednania a rozh. o práci (sum. index)	3,26	3,25	0,816	0,088	-0,698
voľnosť pri plánovaní prac. činnosti (sum. index)	3,82	4,00	0,848	-1,145	1,689
pracovná angažovanosť (sum. index)	3,85	4,00	0,669	-0,843	0,694
potreby vyššieho stupňa (sum. index)	4,18	4,17	0,424	0,069	-1,035
vnútorná pracovná motivácia (sum. index)	4,02	4,00	0,578	-0,492	0,389
celková pracovná spokojnosť (vlastné hodnotenie)	3,70	3,69	0,488	-0,112	0,101
celková pracovná spokojnosť (sum. index)	3,98	4,00	0,698	-0,443	0,592
vnútorná pracovná spokojnosť (komponent)	3,70	3,79	0,562	-0,661	0,762
vonkajšia pracovná spokojnosť (komponent)	3,69	3,56	0,511	0,238	-0,781

Tabuľka č. 18: korelačná matica pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v oblasti IT (Spearmanovo ρ)

N = 44	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	<i>Korelačia</i> <i>Sign. (p)</i>												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.400**	-											
3. dĺžka telepráce	.007	-											
4. rozsah telepráce	.362*	.399**	-										
5. vzájomná závislosť kolegov	.016	.007	-										
6. voľnosť jednania a rozh. o práci	.410**	.437**	.012	-									
7. voľnosť pri plánovaní práce	.006	.003	.936	-									
8. pracovná angažovanosť	.215	.150	.139	.301*	-								
9. potreby vyššieho stupňa	.162	.331	.367	.047	-								
10. vnútorná prac. motivácia	.244	.066	.065	.003	-.276	-							
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.111	.671	.675	.982	.069	-							
12. celková prac. spok. (sum. index)	.235	-.055	-.026	.131	-.199	.464**	-						
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.125	.723	.865	.397	.196	.002	-						
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	-.323*	-.099	-.150	-.073	-.041	-.280	-.113	-					
	.032	.522	.332	.636	.791	.066	.465	-					
	-.351*	-.218	-.277	-.107	.192	-.020	.027	.563**	-				
	.019	.155	.069	.489	.212	.897	.860	.000	-				
	.254	.073	-.014	.465**	.015	.146	.252	.441**	.288	-			
	.096	.636	.929	.001	.924	.345	.099	.003	.058	-			
	.121	.101	-.083	.393**	.101	.163	.447**	.176	.095	.463**	-		
	.434	.516	.594	.008	.516	.290	.002	.254	.542	.002	-		
	.114	.061	-.222	.414**	.042	.025	.375*	.250	.206	.485**	.796**	-	
	.461	.694	.148	.005	.784	.871	.012	.101	.179	.001	.000	-	
	.148	.072	-.107	.368*	.072	.080	.400**	.224	.174	.470**	.826**	.935**	
	.338	.641	.490	.014	.644	.604	.007	.145	.260	.001	.000	.000	
	.082	.047	-.283	.412**	.020	-.024	.279	.255	.229	.467**	.664**	.924**	.752**
	.599	.761	.063	.005	.898	.876	.067	.095	.135	.001	.000	.000	.000

Tabuľka č. 19: korelačná pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v iných oblastiach (Spearmanovo ρ)

N = 23	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	Korelácia Sign. (p)												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.324 .131	- -											
3. dĺžka telepráce	.005 .983	.069 .755	- -										
4. rozsah telepráce	.143 .516	-.138 .530	-.003 .990	- -									
5. vzájomná závislosť kolegov	-.191 .382	-.229 .293	.027 .902	-.007 .974	- -								
6. voľnosť jednaní a rozh. o práci	.179 .413	-.001 .996	.459* .027	-.256 .239	-.446* .033	- -							
7. voľnosť pri plánovaní práce	-.051 .817	-.334 .120	.134 .541	.041 .853	-.390 .066	.547** .007	- -						
8. pracovná angažovanosť	-.349 .103	-.156 .476	-.128 .561	-.049 .824	.089 .688	-.017 .938	.239 .272	- -					
9. potreby vyššieho stupňa	-.019 .930	.029 .894	.162 .461	-.079 .718	.476 .476	.245 .260	.459* .027	.460* .027	- -				
10. vnútorná prac. motivácia	.204 .350	.192 .381	-.527** .010	.011 .960	.080 .716	-.190 .385	.011 .960	.507* .013	.469* .024	- -			
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.076 .730	-.280 .196	-.273 .208	-.066 .765	.444* .034	-.063 .776	-.078 .722	.130 .554	.311 .148	.294 .174	- -		
12. celková prac. spok. (sum. index)	.270 .213	-.003 .990	-.079 .721	-.246 .258	.172 .434	.195 .373	.070 .751	.156 .476	.419* .047	.281 .195	.745** .000	- -	
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.253 .245	.102 .643	-.083 .708	-.121 .581	.286 .186	.120 .586	.065 .770	.159 .469	.582** .004	.430* .040	.737** .000	.835** .000	- -
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	.210 .337	-.169 .441	-.096 .663	-.270 .213	.109 .621	.221 .312	.177 .420	.194 .375	.269 .215	.160 .467	.610** .002	.918** .000	.607** .002

Tabuľka č. 20: korelačná matica pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci v malých a stredných firmách (Spearmanovo ρ)

N = 27	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	Korelácia Sign. (p)												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.163 .416												
3. dĺžka telepráce	.209 .295	.084 .676											
4. rozsah telepráce	.158 .432	.008 .969	.293 .139										
5. vzájomná závislosť kolegov	-.206 .303	.007 .973	-.041 .840	.249 .211									
6. voľnosť jednaní a rozh. o práci	.385* .047	-.035 .864	.364 .062	-.088 .664	-.679** .000								
7. voľnosť pri plánovaní práce	.048 .813	-.260 .190	.122 .546	.078 .699	-.525** .005	.637** .000							
8. pracovná angažovanosť	-.403* .037	-.117 .561	-.308 .118	-.042 .836	.055 .786	-.080 .692	.159 .429						
9. potreby vyššieho stupňa	-.075 .711	.098 .627	-.044 .826	.122 .544	.067 .740	.094 .640	.406* .035	.467* .014					
10. vnútorná prac. motivácia	.098 .627	.109 .589	-.397* .040	.019 .926	.012 .953	.130 .518	.202 .312	.389* .045	.638** .000				
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.085 .674	-.110 .585	-.217 .277	.225 .258	.205 .306	.035 .863	.047 .816	.196 .327	.277 .162	.561** .002			
12. celková prac. spok. (sum. index)	.386* .047	.040 .842	-.233 .242	.132 .511	-.060 .765	.242 .224	.167 .406	.143 .477	.242 .224	.554** .003	.777** .000		
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.342 .081	.048 .813	-.229 .251	.108 .591	-.039 .848	.238 .231	.178 .375	.122 .543	.352 .072	.575** .002	.775** .000	.899** .000	
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	.330 .093	-.080 .693	-.218 .274	.097 .631	-.072 .720	.216 .279	.213 .286	.136 .498	.095 .636	.396* .041	.623** .001	.904** .000	.643** .000

Tabuľka č. 21: korelačná matica pre čiastkový výberový súbor – teleworkeri pracujúci vo veľkých firmách (Spearmanovo ρ)

N = 40	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	<i>Korelácia</i> <i>Sign. (p)</i>												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.522**												
3. dĺžka telepráce	.346*	.361*											
4. rozsah telepráce	.472**	.483**	-.117										
5. vzájomná závislosť kolegov	.002	.002	.474										
6. voľnosť jednania a rozh. o práci	.370*	.058	.140	.238									
7. voľnosť pri plánovaní práce	.019	.721	.389	.139									
8. pracovná angažovanosť	.124	.151	.196	-.165	-.014								
9. potreby vyššieho stupňa	.446	.351	.225	.309	.931								
10. vnútorná prac. motivácia	.181	-.052	-.007	.048	-.033	.389*							
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.264	.748	.968	.770	.839	.013	-.081						
12. celková prac. spok. (sum. index)	-.316*	-.134	-.106	-.076	-.056	-.247	-.081						
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.047	.408	.514	.639	.734	.125	.620						
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	-.317*	-.318*	-.167	-.273	.108	.173	.103	.574**					
	.046	.045	.303	.089	.508	.285	.525	.000					
	.263	.155	-.070	.506**	.155	-.140	.061	.521**	.268				
	.102	.339	.670	.001	.340	.388	.710	.001	.095				
	.104	.078	-.081	.272	.181	.115	.428**	.160	.089	.292			
	.523	.631	.621	.090	.264	.482	.006	.326	.583	.068			
	.036	.057	-.090	.326*	.127	.017	.382*	.274	.269	.364*	.778**		
	.824	.727	.583	.040	.436	.916	.015	.087	.093	.021	.000		
	.071	.078	.021	.304	.211	.060	.404**	.222	.225	.379*	.829**	.922**	
	.664	.632	.896	.057	.191	.714	.010	.169	.164	.016	.000	.000	
	.001	.018	-.177	.269	.045	-.006	.277	.283	.298	.301	.622**	.914**	.727**
	.993	.914	.275	.093	.784	.971	.083	.077	.062	.059	.000	.000	.000

Tabuľka č. 22: korelačná matica pre čiastkový výberový súbor – ženy (Spearmanovo ρ)

N = 27	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	<i>Korelácia</i>												
	<i>Sign. (p)</i>												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.600**												
	.001												
3. dĺžka telepráce	.111	.004											
	.580	.985											
4. rozsah telepráce	.471*	.501**	.062										
	.013	.008	.759										
5. vzájomná závislosť kolegov	.044	-.192	.049	.082									
	.828	.338	.810	.683									
6. voľnosť jednania a rozh. o práci	.296	.235	.381	-.009	-.142								
	.133	.239	.050	.964	.481								
7. voľnosť pri plánovaní práce	.388*	.113	.058	.287	-.275	.433*							
	.046	.575	.773	.147	.165	.024							
8. pracovná angažovanosť	-.342	.133	-.315	-.110	-.192	.083	-.041						
	.081	.508	.110	.585	.338	.682	.838						
9. potreby vyššieho stupňa	-.111	.035	-.080	-.128	.133	.303	.217	.388*					
	.581	.863	.693	.525	.509	.124	.277	.046					
10. vnútorná prac. motivácia	.206	.394*	-.266	.331	-.062	.153	.384*	.560**	.283				
	.303	.042	.181	.091	.759	.446	.048	.002	.153				
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.121	.165	-.087	.397*	.085	.062	.358	.301	.221	.623**			
	.549	.412	.667	.040	.672	.759	.067	.128	.267	.001			
12. celková prac. spok. (sum. index)	.200	.294	-.302	.333	-.025	.014	.290	.288	.310	.599**	.856**		
	.317	.136	.126	.090	.900	.946	.142	.145	.116	.001	.000		
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.259	.335	-.170	.436*	.068	.045	.299	.255	.214	.645**	.905**	.937**	
	.191	.088	.397	.023	.738	.825	.130	.200	.283	.000	.000	.000	
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	.075	.279	-.365	.206	-.142	-.030	.199	.292	.389*	.449*	.676**	.913**	.752**
	.709	.159	.061	.302	.481	.883	.320	.139	.045	.019	.000	.000	.000

Tabuľka č. 23: korelačná matica pre čiastkový výberový súbor – muži (Spearmanovo ρ)

N = 27	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. vek	Korelácia Sign. (p)												
2. dĺžka zamest. v organizácii	.241 .133												
3. dĺžka telepráce	.387* .014	.464** .003											
4. rozsah telepráce	.265 .099	.094 .564	-.005 .973										
5. vzájomná závislosť kolegov	.110 .501	.069 .672	.127 .435	.224 .165									
6. voľnosť jednanja a rozh. o práci	.138 .397	-.091 .577	.008 .963	-.119 .466	-.475** .002								
7. voľnosť pri plánovaní práce	.006 .971	-.266 .097	-.029 .860	-.047 .774	-.269 .093	.591** .000							
8. pracovná angažovanosť	-.336* .034	-.259 .106	-.145 .371	-.056 .734	.133 .414	-.292 .068	.069 .671						
9. potreby vyššieho stupňa	-.266 .097	-.228 .158	-.077 .637	-.069 .672	.302 .059	-.096 .556	.218 .177	.610** .000					
10. vnútorná prac. motivácia	.200 .215	-.081 .619	-.222 .169	.318* .046	.117 .471	-.106 .515	.039 .813	.460** .003	.358* .023				
11. prac. spok. (sebahodnotenie)	.064 .696	-.175 .280	-.245 .127	.137 .398	.294 .066	.088 .591	.221 .170	.089 .587	.112 .492	.235 .145			
12. celková prac. spok. (sum. index)	.176 .277	-.200 .215	-.105 .519	.133 .413	.259 .107	.116 .477	.251 .119	.157 .334	.310 .052	.325* .041	.716** .000		
13. vnútorná prac. spok. (komponent)	.091 .578	-.170 .293	-.105 .517	.042 .796	.285 .074	.088 .590	.239 .137	.152 .349	.437** .005	.364* .021	.738** .000	.857** .000	
14. vonkajšia prac. spok. (komponent)	.185 .253	-.222 .169	-.100 .538	.184 .255	.197 .223	.108 .507	.246 .126	.154 .342	.189 .243	.256 .111	.579** .000	.927** .000	.620** .000