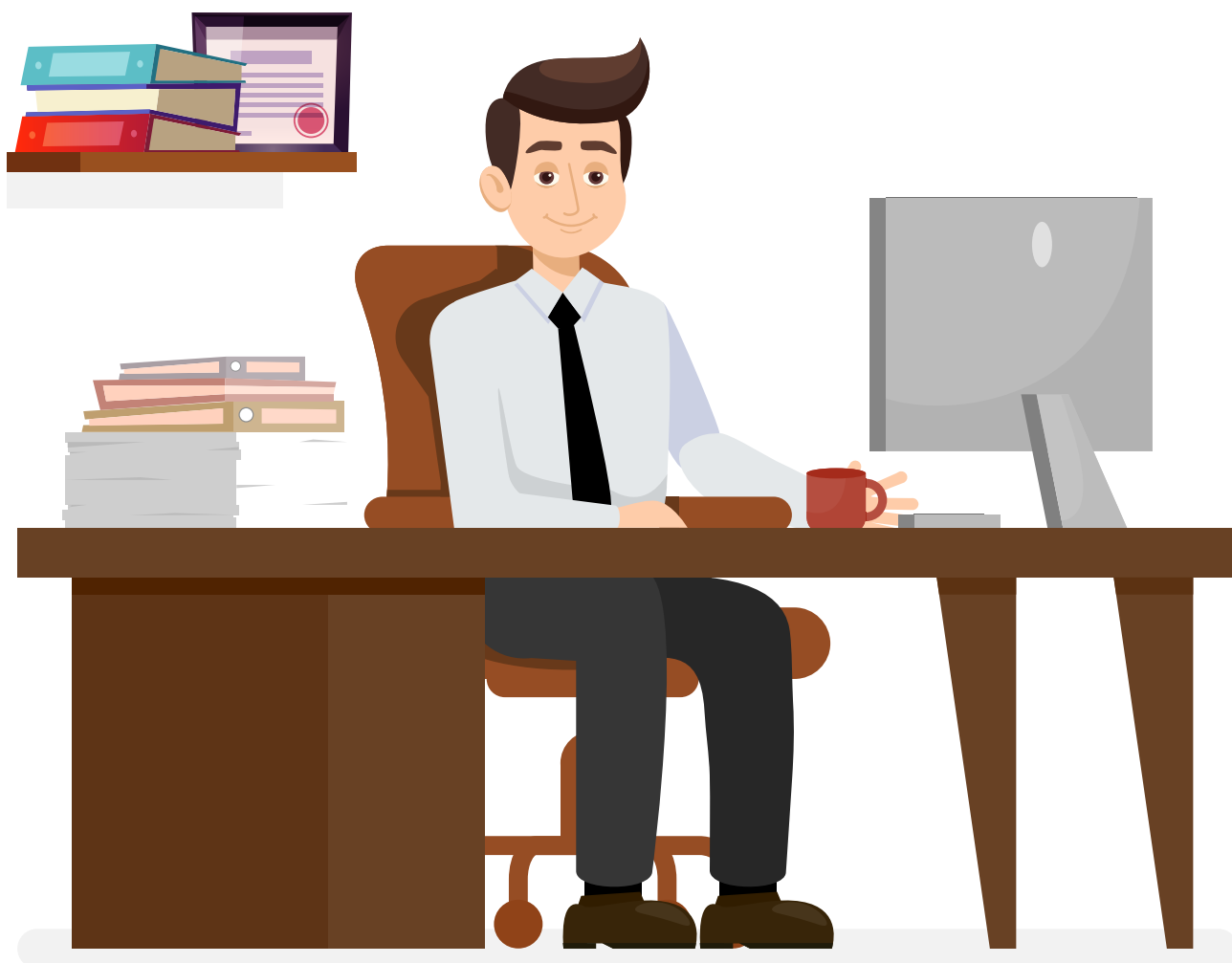




Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Metodika práce z domova pro zaměstnavatele a manažery týmů



DigiKatalog | vzdělávání zaměstnavatelů  
a zaměstnanců v oblasti  
digitálních kompetencí

# Metodika práce z domova

## pro zaměstnavatele a manažery týmů

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Název projektu:             | Rozvoj systému dalšího vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti digitálních kompetencí |
| Registrační číslo projektu: | CZ.03.1.54/0.0/0.0/15_020/0007851   |
| Publikováno:                | prosinec 2021   |
| Autor:                      | Kolektiv projektu DigiKatalog   |
| Grafická úprava:            | Mgr. Anna Lhořanová   |

Toto dílo *Metodika práce z domova pro zaměstnavatele a manažery týmů* je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ 3.0 Česká republika.

Licenční podmínky navštivte na adrese <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/cz/>.

# Obsah

---

|   |           |
|---|-----------|
| Úvod .....  | 3         |
| Úvodní test: Jsem vhodný manažer pro tým, který pracuje z domova? ..... | 3         |
| OSVČ, dohoda o ..., nebo úvazek? .....                                  | 7         |
| Delegování a kontrola .....   | 7         |
| Práce s termíny.....  | 9         |
| Motivace a důvěra .....   | 10        |
| Komunikace s týmem .....  | 12        |
| IT nástroje .....   | 14        |
| <b>2. ČÁST: Právní aspekty práce z domova.....</b>                      | <b>15</b> |
| Jak postupovat při zavádění práce z domova?.....                        | 16        |
| Co lze zařadit pod pojem „práce z domova“? .....                        | 18        |
| Jak upravuje práci z domova zákoník práce? .....                        | 19        |
| Jak upravit práci z domova ve smlouvě? .....                            | 22        |
| Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova? .....      | 24        |
| A co když se stane domácímu zaměstnanci pracovní úraz? .....            | 26        |
| S jakými náklady musí zaměstnavatel při práci z domova počítat?.....    | 27        |
| Jak ochránit data a citlivé údaje? .....                                | 28        |

# Úvod

---

Tato metodika je určena pro zaměstnavatele a manažery, jejichž týmy pracují či se chystají pracovat z domova. Na úvod si můžete udělat krátký test, po kterém na vás čekají kapitoly, v nichž se dočtete o různých aspektech práce z domova. V druhé části metodiky se seznámíte s právními podmínkami tohoto způsobu práce.

## Úvodní test: Jsem vhodný manažer pro tým, který pracuje z domova?

---

Pokud stojíte před možností řídit tým, který pracuje z domova, a nevíte, zda je pro vás tato možnost správná, můžete zkusit následující test. Zaškrtněte vždy ten výrok ze dvou, se kterým se více identifikujete.

### TEST

---

#### 1. *Myslíte si, že zaměstnance je třeba často kontrolovat?*

- a) **Dovedu si představit, že zaměstnanec práci přijme, odvede a já si ji přeberu. Kdyby něco, jsem mu k dispozici.**
- b) **Bez kontroly ztrácí zaměstnanec motivaci a neodvede patřičný výkon. Jsem tu, abych na něj dohlédl, popřípadě poradil.**

**Komentář:** Zaměstnanec, který pracuje z domova, není tak dosažitelný jako ten, který je fyzicky přítomný ve společné budově. To platí i v případě, pokud používáte nástroje pro komunikaci na dálku. Pokud se vám role šéfa líbí, protože rádi říkáte lidem, co mají dělat, a pokud si užíváte průběžný kontakt a kontrolu nad svými zaměstnanci, potom vám bude více vyhovovat klasické uspořádání pracovního prostředí.

**Tip:** Zkuste si přečíst něco o staré dobré McGregorově teorii XY. Třeba tady: [www.managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy](http://www.managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy)

Pokud jste spíše „X-ař“, neznamená to, že jako manažer nefungujete. Jenom vám bude dost nepříjemné, že vaši podřízení pracují z domova. Jako „Y-ař“ máte větší pravděpodobnost, že se vám bude práce vašeho týmu na dálku líbit.

#### 2. *Rádi zadáte úkol „nahrubo“ s tím, že se potom podle okolností „doladí“?*

- a) **Snažím se o co nejpřesnější zadání na začátku, rád delegované úkoly prodiskutuji.**
- b) **Nemůžu vědět, jak se úkol posune – je vždy důležité úkoly průběžně „ladit“.**

**Komentář:** Při práci z domova platí, že důkladné probrání úkolu na začátku významně ovlivňuje kvalitu jeho zpracování. Pokud do delegování investujete dostatečný čas, tato investice se vám později bohatě vyplatí. Pokud rádi zadáváte úkoly stylem „nějak si s tím porad“ a postupně různé verze ladíte, bude pro vás lepší mít s týmem bezprostřední fyzický kontakt.

„Je důležitý, aby práce byla co nejlíp a nejpřesněji zadaná, může to mít hodně podob, tak je dobrý odkomunikovat styl, aby to vyhovovalo celému konceptu.“

Mirka, grafička

„Deleguji už předpřipravenou věc, snažím se o maximálně podrobné zadání – mělo by být bez chyb.“

Adam, zadavatel ve stavební firmě

**Tip:** Absolvujte trénink manažerských dovedností zaměřený na delegování. Součástí by měla být diagnostika vašeho vlastního stylu delegování, pojmenování jeho silných a slabých míst a následně rozvoj dovednosti delegovat přesněji a v interakci s podřízeným.

---

### 3. Co je pro vás důležitější? Odvedená práce, nebo snaha?

- a) **At' to dělají, jak chtějí, ale musí to být v termínu hotové.**
- b) **Chápu, že práce nemusí být udělaná, ale musím vidět, že zaměstnanec vyvinul úsilí, aby úkol zvládl.**

**Komentář:** Pokud bude váš tým pracovat na dálku, těžko zabezpečíte, aby váš zaměstnanec opravdu pracoval 8,5 hodiny denně. Nedokážete ohlídat jeho snahu a máte nad ním menší kontrolu, protože nepracuje celou dobu v kanceláři. Pokud se jako šéf soustředíte na úkoly, které má zaměstnanec zvládnout, a termíny, kdy je má odevzdat, vaše role šéfa bude jednodušší. Jistá velkorysost v přístupu k tomu, jak bylo cílů dosaženo, je při práci z domova výhodou.

---

### 4. Dokážete motivovat individuálně, každého trochu jinak?

- a) **Na každého platí něco jiného a já dokážu každého ze svého týmu přimět, aby ze sebe vydal to nejlepší.**
- b) **Motivace musí vycházet především zevnitř zaměstnance, já mohu zajistit pouze jeho odměnu.**

**Komentář:** Manažer s individuálním přístupem ke každému zaměstnanci má výhodu i při práci v klasickém pracovním týmu. Při práci z domova je ale individuální motivace ještě důležitější. Člověk, který pracuje na dálku, potřebuje silnější vědomé motivační pobídky než člověk, který se vidí se svým manažerem každý den – tam to hodně funguje automaticky. Hodně záleží na tom, jakým způsobem probíhá váš kontakt. Protože k osobnímu setkání nedochází moc často, zůstává každý komunikační akt dlouho v paměti. Spolupráce manažera a týmu bude fungovat lépe, pokud bude podřízený vědět, že jeho šéf vnímá jeho potřeby a individuální osobnost, nejen jeho hlas v mobilu, e-mailovou schránku a odvedené úkoly.

---

### 5. Zkoušíte rádi různé nové IT nástroje, nebo jste spíš „ze staré školy“?

- a) **Rád se dívám, co je nového, a zkouším, jak by se to dalo použít.**
- b) **Používám e-mail, mobil, sms, jako každý.**

**Komentář:** Dá se říct, že člověk, který do svého týmu zavede více digitálních nástrojů, má výhodu. Lidé, kteří při práci z domova pracují pomocí sdílených dokumentů, nástěnek, videokonferencí a dalších IT hraček, mají pocit lepšího kontaktu se sebou navzájem i se šéfem, lépe se jim funguje, dochází k menšímu množství komunikačních šumů. Nesmí se to ale přehánět – při práci mají lidé všeobecně rádi zaběhanejší procesy, které je neruší při řešení problémů. Časté zavádění dalších „digihraček“ může působit jako rušivý element. Mail a telefon ale rozhodně nestačí, i když to tak na první pohled vypadá.

*„Kdykoli narazím na problém, zeptám se na chatu. Část času strávím pomocí kolegům, někdy se ozve šéf a okomentuje.“*

**Dušan, IT tester**

*„Pomohlo mi nejen, že si píšeme maily, ale sdílený soubor a stav plnění. Nemusím volat a ptát se, protože tam to prostě je.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

## 6. Dokážete uvažovat „strategicky“, na několik „tahů“ dopředu?

a) **Žádný plán nepřezíje kontakt s realitou, je potřeba hlavně držet směr.**

b) **To je v práci manažera samozřejmost.**

**Komentář:** Jste-li trochu „šachista“ ve smyslu „rozmyslím si pozici, ve které se budu nacházet o několik kroků napřed a reaguji na ni s předstihem“, bude pro vás práce z domova o něco snazší. Je to dáno tím, že kontakt na dálku přece jen není tak intenzivní a nesvědčí rychlým změnám a improvizaci. Pokud máte už teď přehled o krocích, které se musí udělat a váš tým je seznámen s tím, kdy, kdo a dokdy to udělá, jste na tom lépe než v případě, že nosíte celý projekt „tak nějak v hlavě“ a váš podřízený se najednou dozví, že „do zítřka se to musí stihnout“.

*„Jako když honíš slepice – funguješ s předstihem, musíš lidi kontrolovat, mít časové rezervy.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

## 7. Máte sklon vytvářet komunikační síť, která slouží ke vzájemné komunikaci mezi podřízenými?

a) **Podporuji podřízené, aby aktivně komunikovali i mezi sebou.**

b) **Vždycky zadám úkol a převezmu ho – jsem v kontaktu vždycky s jedním konkrétním člověkem.**

**Komentář:** Lidé pracující z domova mají přirozeně méně kontaktu s kolegy než ti, kteří se potkávají v kanceláři. Je užitečné, když se jako manažer snažíte, aby se stýkali i navzájem mezi sebou. Pracovní tým, který spolu vzájemně komunikuje, je akčnější a řeší úkoly i tehdy, když manažer není v komunikaci zapojen.

*„Šéf měl strašně zmáknutý, kdo co dělá – „to dělá támhle ten, napiš mu“. Dá mi k problému nápad nebo odkaz.“*

**Dušan, IT tester**

Pokud budete tuto komunikaci podporovat, děláte užitečnou práci. Druhou stránkou je prevence sociální izolace – pokud se vaši podřízení baví na dálku, budou společně i pracovat – budou se cítit angažovaní v týmu i úkolech, které tým řeší.

„Sleduji komunikační kanály, aby bylo jasné, co se v týmu děje. Hodí se pokecat i o nepracovních věcech na chatu, aby měl člověk představu, co kolegové umí, jací jsou, aby člověk věděl, co umí – taková komunita.“

Dušan, IT tester

## 8. Máte pocit, že je třeba investovat např. do IT nebo HR, až když je to opravdu důležité?

- a) Snažím se, aby můj tým měl vždy nástroje, které mu usnadní činnost.
- b) Upřímně, mám pocit, že jsou důležitější věci, než si kupovat drahé licence a elektronické vychytávky.

**Komentář:** V dnešní době jsme válcováni masivní reklamou na chytré telefony, notebooky, tablety a další produkty. Pro úspěšné fungování pracovního týmu však nejsou velké investice tohoto typu klíčové. Mobil za tisícovku dokáže odeslat zprávu a přijmout hovor stejně jako mobil za třicet tisíc a počítač nemusí vypadat jako z filmu Muži v černém. Na druhou stranu se v tomto směru uvažování skrývá past. Vaši zaměstnanci budou s IT nástroji trávit velké množství pracovního času. Potřebují proto, aby tyto nástroje bezproblémově fungovaly. Jakékoli zdržení nebo nedokonalost v přenosu, uchovávání, tvorbě nebo zabezpečení dat pro ně budou nekomfortní, zatěžující a stresující. Počítačový systém, který občas „spadne“, datové připojení, které reaguje se zpožděním, wifi připojení, které se neustále odhlašuje – to jsou problémy, které mohou ve výsledku stát miliony. Pokud se řídíte zásadou, že je potřeba pečovat o IT nástroje svého týmu tak, jako zubař pečuje o své křeslo s vrtačkou nebo houslista o svůj nástroj, máte při vedení týmu pracujícího z domova výhodu.

„Nevýhodou může být třeba špatný signál. Jako teď.“

Mirka, grafička

„Štvalo mě, že ta stránka vždycky reagovala se zpožděním – někdy dvě minuty, někdy dvacet minut. Nikdo s tím nechtěl nic dělat. Tak jsem odešel. Ne jenom kvůli tomuhle, ale i kvůli tomu.“

Pavel, IT specialista

**Tip:** Sežeňte si IT konzultanta. Dohodněte si konzultace s lidmi, kteří řeší IT, znají HW i SW nástroje a vědí, k čemu jsou užitečné. Vyberte ty, které podle vašeho a jejich názoru stojí za to, abyste je zavedli a využívali ke zpracování úkolů a komunikaci ve vašem týmu. A pak nepolevujte, dokud se opravdu nezačnou používat. Každá úprava procesů je změnou, jejíž prosazení má určitou setrvačnost. Tak se nenechte odradit první nechtí a opravdu se snažte, aby to fungovalo.

## VYHODNOCENÍ

Pokud jste získali 7 a více **zelených** odpovědí, tak vám vedení týmu zaměstnanců, kteří pracují z domova, nebude činit problémy. Vypadá to, že se dokážete přizpůsobit a efektivně tímto způsobem fungovat. Je samozřejmě užitečné, abyste na svých manažerských dovednostech dále pracovali – třeba i pomocí tipů v tomto textu.

5 až 6 **zelených** odpovědí – Můžete vedení týmu pracujícího z domova zvládnout docela dobře, máte dobrou šanci využít různé návody a tipy. V zásadě se dá říci, že patříte do kategorie, pro kterou je manažerská práce tohoto typu reálná, ale stojí za to na její organizaci hodně zapracovat.

3 až 4 **zelené** odpovědi – Vám je asi nejvíce určen tento text. Pokud se rozhodnete vést tým pracující z domova, nejlépe využijete tipy a návody, které jsme pro vás připravili. Pokud s nimi dokážete pracovat, je pro vás vedení týmu pracujícího z domova sice náročnou, nicméně reálnou volbou.

Převaha **červených** odpovědí (7 a více) před vás staví vedení týmu pracujícího z domova jako dost náročnou výzvu. Samozřejmě ji můžete zvládnout. Možná by ale stálo za to ještě zvážit, jestli nemáte jinou volbu.

## OSVČ, dohoda o ..., nebo úvazek?

---

Existují různé zákonné způsoby, jak zajistit, aby pro nás někdo pracoval. Naše vztahy k lidem, kterým dáváme práci, bývají způsobem pracovního vztahu zabarvené. Pokud pro nás pracuje OSVČ, budeme se k němu chovat jinak než v případě, že jsme s ním podepsali DPČ nebo k nám nastoupil na pracovní úvazek. Je to způsobeno pravděpodobně určitým smečkovým nebo chcete-li feudálním zbytkem naší mysli, který zabarvuje náš způsob uvažování o „našich lidech“ oproti „cizákům“. Od „našich“ očekáváme daleko větší „loajalitu“, což se v praxi například projevuje tím, že si představujeme, že budou celý svůj pracovní čas trávit ve stavu maximálního nasazení – něco jako včeličky. Za to jsme jim ochotni naslouchat, bavit se s nimi o osobních problémech a vzájemných vztazích, podporovat je. Od „cizích“ zase očekáváme, že odvedou zadanou práci včas a správně, nemáme potřebu s nimi komunikovat více, než je nutné, a nepodporujeme jejich zapojení do pracovního týmu. „Naši“ mohou být v našich představách líní a musíme je kontrolovat, „cizí“ zase představují hrozbu tím, že nás okradou – a naučtují nám na fakturu daleko větší sumu, než by si zasloužili. Dobrý způsob, jak tyto „předpřipravené“ postoje využít při práci z domova, je vzít si z každého z nich to nejlepší, a i když se to na první pohled přičí „zdravému rozumu“, **chovat se ke všem velmi podobně**. Ať už pro nás pracuje dotyčný jako živnostník či na úvazek, stojí za to pozvat ho od určité míry kontaktu na firemní večírek. Může být užitečné propojit ho s ostatními členy týmu. Na druhou stranu i zaměstnanec by měl mít přesně stanovené cíle a termíny.

**Tip:** Vyzkoušejte T-graf postojů k týmu. Na kus papíru si nakreslete svislou čáru. Do jednoho vzniklého sloupce si zaznamenejte své postoje a chování k vašim externistům, do druhého k vašim zaměstnancům. Které manažerské akty, požadavky a intervence jsou efektivní, které je dobré zachovat? Které z nich je dobré okopírovat i do druhého sloupce?

## Delegování a kontrola

---

*„Delegování? Komplikovanější jsou latence, chybí průběžná zpětná vazba. Dochází ke zpoždění, vezme to víc času.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

Delegování je základní manažerskou kompetencí. Dá se říci, že při vedení týmu pracujícího z domova platí „stejně jako normálně, ale důsledněji“. Komunikační odstup způsobuje, že členové týmu raději udělají věci po svém. Nezeptají se, protože nemají zadavatele u vedlejšího pracovního stolu nebo ve vedlejší kanceláři. Je užitečné jim komunikaci usnadnit a zadávat úkoly podrobněji, s více parametry a variantami („Když narazíš na tohle, řeš to takhle“).



*„Je důležité, aby práce byla co nejlépe a nejpřesněji zadaná, může to mít hodně podob, tak je dobrý odkomunikovat styl, aby to vyhovovalo celému konceptu.“* **Mirka, grafička**

*„Deleguji už předpřipravenou věc, snažím se o maximálně podrobné zadání – mělo by být bez chyb.“* **Adam, zadavatel ve stavební firmě**

Ruku v ruce s delegováním jde přebírání práce – i tady musíme být pečlivější než při klasickém řízení týmu. Smiřte se s tím, že práce nebude vždy úplně podle vašich představ. Připravte se dát zpětnou vazbu a motivovat k úpravě výstupu. Jedná se o přirozenou součást práce na dálku. (Podle výzkumů jsou lidé pracující z domova méně často povyšováni, protože svou práci nedokáží „prodat“ stejně, jako kdyby byli přítomni na pracovišti. Neznamená to však rozhodně, že by byli méně schopní.)

*„Když se přijde na to, že je tam chyba, dostanou to předělat.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

**Tip:** Nechte každého zaměstnanec svou práci při přebírání prezentovat. Oceňte ho a motivujte ho.

Kontrola zaměstnanců je kompetencí úzce propojenou s delegováním. Obecně se dá říci, že není dobré kontrolovat, co a kdy člověk pracující z domova dělá. Zaměřit bychom se měli na to, aby zaměstnanec v termínu udělal, co je třeba. Pokud se dokážete s touto filozofií smířit, bude se vám tým na dálku řídit snadněji.

Pokud potřebujete mít silnou kontrolu nad týmem, zvažte jinou formu vedení. Je pravděpodobné, že vaše pokusy o průběžnou kontrolu zaměstnanců budou demotivovat jak vás, tak celý tým.

*„Není to pro lidi se zvýšenou mírou kontroly nad zaměstnanci.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

**Tip:** Nechte na členech týmu, jakým způsobem zajistí splnění úkolu. Pro spoustu lidí pracujících z domova je tento typ práce motivující kvůli vyšší autonomii – rádi si dělají věci po svém, způsobem, který jim vyhovuje. Někteří lidé pracují rádi v noci, jiní práci přerušují a pracují střídavě. Pokud vaše delegování nebude do způsobu práce zasahovat, nebude-li to nutné, budete mít motivovanější a efektivnější tým.

*„Je to výhodný u lidí, kteří mají odlišný pracovní rytmus.“* **Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

*„Dělám hlavně v noci, většinou od osmi do tří. Dopoledne od osmi desíti, jak vstanu.“*

**Honza, archeolog**

*„Nemám režim, jako v tolik a tolik začnu. Když mám náladu, tak začnu.“*

**Richard, IT specialista**

*„V první řadě můžu pracovat, kdy chci. Rozvrhnu si, kdy mi to vyhovuje, mám časy, kdy pracuju a kdy ne, nikdy jsem v tom neměla systém.“* **Vendula, grafička, IT specialista**

*„Pokud jsou děti vzhůru, tak nejsem schopná pracovat – když spí, tak se pracovat dá.“*

**Ema, administrativní pracovnice**

*„Důležitý je pro mne mít pořád nepravidelnost, aby se věci nezaběhly.“* **Honza, archeolog**

**Tip:** Strukturujte delegované úkoly tak, aby bylo jasné, jak a kdy se mají splnit. Pokud to dokážete, pravděpodobně se časem dostanete do situace, kdy se tým „zaběhne“ a mnoho rutinních úkolů bude plnit efektivně a ve správných termínech. Tým pracující z domova může být stejně nebo více efektivní jako ten, který pracuje v jedné kanceláři. Záleží na vás, jak efektivně delegujete.

*„90 % jsou to opakující se věci, funguje to samo.“*

**Ivan, daňový poradce**

**Tip:** Dělejte si „benchmark“ neboli výčet toho, co a jak dlouho trvá. To Vám umožní kontrolovat výsledky práce a náklady, i když nad týmem nemáte přímou kontrolu. Zároveň dosáhnete přiměřeného vytížení všech členů týmu a nebudete mít pocit, že za vaše vynaložené prostředky marní čas.

*„Když jim přeposílám zadání, tak se ptám, kolik času/peněz na to budou potřebovat.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

*„Lidi jsou efektivnější, neodsedí si pracovní dobu, pokud jsou poctiví. Systematicky kontroluju počet vykázaných hodin a zvažuju, jestli je to reálný.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

Tyto aspekty probírejte se členy týmu dopředu, aby znali vaše očekávání. Někdy se vyplatí udělat si i v tomto parametru při delegování rezervu.

*„Je dobrý udělat si benchmark – abys měl kontrolu nad tím, kolik práce za jak dlouho se udělá. Někdy si to dohodnu dopředu, i pokud odhad navýší, mám tam rezervu – pak smlouvám.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

Zkušenější pracovník z domova ostatně dohodu nad těmito parametry očekává a je na ni připraven.

*„Komunikuju se zadavatelem napřed po mailu, pak telefonem. Dohodneme se na časové dotaci – zadavatel má často dobrý odhad. Pak jim to většinou jenom pošlu.“*

**Mirka, grafička**

## Práce s termíny

---

*„Mám všechnen čas na světě, dokud není deadline.“*

**Mirka, grafička**

Práci z domova ohrožují zlovyky, mezi které patří například odkládání úkolů, zabývání se nepodstatnými věcmi (prokrastinace), fluktuování pozornosti a surfování na webu. Důležitá věc, kterou bychom si jako manažeři měli uvědomit, je, že to není náš problém. Členové týmu si sami musí osvojit přiměřené pracovní návyky. Naším úkolem je vytvářet tlak na to, aby věci byly hotové, ne se zajímat, jak vznikají. To platí i v případě klasického managementu, ale u týmu pracujícího z domova je to zcela klíčové. Kromě toho, jak má výsledný úkol vypadat, bychom měli také určit, do kdy by měl být tento úkol splněn. A to bychom měli zaměstnanci srozumitelně sdělit.

*„Fungují mi dedlajny, ne úkoly. Když to musí být desátýho, tak to je.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

Další velmi důležitou manažerskou kompetencí je schopnost vytvářet tlak v situaci, kdy zaměstnanec termín neplní. Tehdy přijde ke slovu individuální pozitivní i negativní motivace.

*„Prakticky, když jsou lidi zapracovaní, vědí, co se po nich chce. Vyhňovací strategie nefunguje. Musíš vědět, že pokud to nebude, tak dostane po tlamě.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

*„Když je po termínu, snažím se je dokopat.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

**Tip:** Smiřte se s tím, že občas něco nebude. Můžete samozřejmě zavést kontrolní body, během kterých budete zjišťovat, jak práce na úkolu pokročila. Všichni dotazovaní manažeři se ale shodují na tom, že při práci z domova se s nedodržením termínů občas setkávají. Lidé z týmu jsou prostě daleko. Buďte připraveni reagovat.

**Tip:** Dejte si rezervu. Efektivní je uvažovat trochu více strategicky, než je nutné v případě klasického managementu. Můžete dopředu počítat s tím, že zaměstnanec bude mít při plnění úkolu mírné zpoždění. Pokud zadáváte úkol, poněkud termín předsaďte vašemu reálnému očekávání. Takle časová rezerva vás uklidní.

*„Termíny si nastavuji tak, abych měl reálnou šanci dostat výsledky, dělám si rezervu – třeba když to chci za měsíc, zadám to na tři týdny.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

**Tip:** Nechte pracovníka termín aktivně slíbit. Člověk, který výslovně řekne, dokdy úkol splní, má větší motivaci tento závazek dodržet. Také se na takovou dohodu lépe odkazuje v případě, že tento termín není dodržen. Pokud člověk jedná proti vlastnímu závazku, cítí nepohodu – někdy tak velkou, že termín raději dodrží.

*„Slíbím termín aktivně, to mi umožní dodržet závazek.“*

**Rudolf, překladatel**

*„Je fajn si termín s někým domluvit, aby to vzalo víc energie, když to neuděláš.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

## Motivace a důvěra

---

Motivace bývá pro spoustu manažerů těžká k uchopení. Často splývá s pojmem „peníze“, jindy s pojmem „věrnost“ či „loajalita“ a „spokojenost“. Někdy se manažeři na motivaci dívají stylem „musí být v tom člověku“, jindy „je to celé na mně, abych je dokopal/a“. Jak to máte vy?

**Tip:** Vyzkoušejte aktivitu Autíčko. Najděte si ve vyhledávači obrázek auta, mašinky nebo lodě (pokud máte doma hračku tohoto typu, dejte ji před sebe. Půjde vám to ještě lépe). Zkuste si představit, jak se dostanou do pohybu. Záleží to podle vás na benzínu nebo na větru, který je pohání? Jak důležitý je řidič, strojuvůdce nebo kapitán? A jak pohyb ovlivňuje krajina (do kopce, z kopce, překážky)? Zkuste najít analogii mezi motivací pracovníka a důvody, proč autíčko jede. Které z nich jsou nejdůležitější pro váš tým, které pro vás osobně? Působíte na tým tak, aby autíčka jela?

V motivačních teoriích obvykle narazíme na 3 až 5 základních důvodů, proč lidé pracují. Patří sem:

- požitky a jistoty,
- lidé v našem okolí,
- radost z řešení problémů a osobní růst,
- uspokojení z práce pro dobrou věc.

*„Milník, kdy můžeš být s něčím spokojenej, co si jako udělal, kam ses posunul.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

*„Mě třeba motivují věci, které jsou nutné udělat – dostanu se do problému, který někdo reportuje.“*

**Richard, IT specialista**

*„Motivace? Třeba jsem musela vysvětlit, jak těžký je sehnat nový kontakt, když to pochopila, spolupráce se zlepšila.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

U každého z nás převládá jiný druh motivace. Když jsou lidé pohromadě, mají daleko více příležitostí si je všechny saturovat (např. jsou si více jistí, mají silnější vztahy, mohou soutěžit, utvrzují se ve smyslu práce atp.). Při práci z domova jsou lidé více izolovaní, jejich motivace „samospádem“ tolik nefunguje. Jako hranice se obvykle uvádí 2 až 3 pracovní dny v týdnu – pokud sedí doma častěji, jejich zapojení do úkolů a motivace klesá. A tak je na vás, abyste našli klíčové důvody, které členy vašeho týmu motivují k tomu, aby odvedli tu nejlepší práci, a tyhle důvody u každého z nich podporovali. To je samozřejmě důležité i při práci v běžném týmu, ale při práci z domova je to ještě důležitější.

*„Najdu přesně to, co každý z mých lidí chce, a přesně to mu dám. Pak mi to funguje.“*

**Saša, vedoucí projektového týmu**

*„Každého jinak motivovat – třeba někdo funguje až na „potřebuji mít důvod ti přidat“ nebo „udělej to ještě jednou“.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

**Tip:** Diagnostika motivace. Rozepište si pro každého svého podřízeného seznam věcí, na které „slyší“. Zamyslete se nad tím, jak často od Vás dostává to, co je pro něj důležité, kvůli čemu pracuje.

**Tip:** Odstraňte překážky. Spousta lidí není motivována jen tím, co v práci dostává a čím pro ně práce je, ale tím, co práce není. Motivační role manažera se dá chápat také jako role člověka, který odstraňuje z cesty překážky a tím umožní týmu dobrý výkon. Pokud tým vnímá vaši podporu směrem „starám se, aby nic nerušilo“, „pomáhám, aby to fungovalo“, může to samotné být velmi mocným motivátorem.

*„Důležitý je, že nám nikdo nebrání řešit problémy – víme, jak na ně a jde to. Všichni se ti snaží vyjít vstříc – je to hodně spolupracující.“*

**Dušan, IT tester**

**Tip:** Rychlá vítězství. Zjistěte si, co vaši zaměstnanci vnímají jako přínos nebo překážku ve své práci. Zaměřte se na to, co se dá rychle změnit. Postupujte podle kroků: „Co potřebuješ?“ „...„Potřebuji tohle.“ „...„Tady to máš.“ „...„Díky.“

Důsledkem posílené vazby mezi vámi a zaměstnanci bývá jejich větší zapojení do řešení úkolů a zvýšená motivace. Situaci ovšem značně komplikuje, pokud se vám do tohoto řetězce vloudí „nejde to“ nebo „slíbil a nesplnil“.

**Tip:** Oceňujte. Umění poskytnout pozitivní podporu, pochválit a ocenit je dovednost, kterou bohužel manažeři často postrádají. Při práci z domova, kdy je kontakt limitován komunikačními prostředky na dálku, je oceňování ještě důležitější. Dává pracovníkovi zpětnou vazbu, kterou by si v kanceláři zajistil pomocí přímého kontaktu s kolegy a šéfem.

*„Příjemná komunikace, poděkování, vtip. Většina lidí funguje na pozitivní motivaci – dávám najevo, co mne potěšilo.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

**Tip:** Věřte jim. Je vcelku užitečné přistupovat k lidem spíše s důvěrou. Nikdy dopředu nevíte, zda se zaměstnanec projeví jako důvěryhodný, či nedůvěryhodný. Pokud však budete vnímat zaměstnance jako primárně důvěryhodné, ušetříte tím energii.

*„Věřím jim, že to mají správně.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

## Komunikace s týmem

---

Komunikace s týmem je při práci v kanceláři mnohem snazší, funguje „přirozeně“. Ukazuje se, že při práci z domova máme tendenci komunikovat méně, než je potřeba. V roli šéfa je tedy užitečné komunikaci posilovat. Pracovníci se mohou cítit odstrčeni, nedoceněni nebo vyloučeni, pokud s nimi nadřízený dostatečně nekomunikuje.

*„Kdybych se každéj tejdén dva sešel se šéfem a pořádně to probral, bylo by to snesitelný.“*

**Aleš, vědec, biolog**

Zaměstnanci mají často představu, že by se šéf měl aktivně zajímat o to, jak jejich práce postupuje, na jaké problémy narazili a jak na tom vůbec jsou. Tak jim tu představu naplňte.

*„Mám videohovory – normálně s celým týmem jednou za čtrnáct dní a jednou za čtrnáct dní se šéfem 1/1. Pak mám ještě jeden hovor s projektovým týmem.“*

**Dušan, IT tester**

**Tip:** Volte vhodné komunikační nástroje. První, co člověka napadne, je komunikace mailem. Taková komunikace je vhodná pro předávání neutrálních informací a pracovních podkladů. V okamžiku, kdy se vyskytne jakýkoli problém nebo tlak, stává se mail zdrojem nedorozumění a „nevyřikávaných“ negativních emocí. Při čemkoli problematičtějším je lepší zvednout telefon. Pokud je problém závažnější, měli bychom si domluvit osobní schůzku. Jako velmi efektivní se jeví videokonference, které jsou zároveň velmi podceňované – obraz je vnímán jako zbytečný luxus. Pokud ale videokonference zavedete, úroveň komunikačního šumu se sníží.

*„Některý věci vyřídit po mailu je o něco kostrbatější, brainstormingy jdou blbě – zabere to víc času než naživo – něco ukázat, vymyslet, vysvětlit... Videohovory jsou o něco lepší, zvláště když si lidi můžou ukázat, co mají v počítači.“*

**Vendula, grafička, IT specialista**

*„Mail je otravněj na komunikaci, radši to proberu osobně, když to nejde, tak jí zavolám.“*

**Ivan, daňový poradce**

**Tip:** Vtáhněte do komunikace celý tým. Při práci z domova občas manažer sklouzne k individuální komunikaci s jedním, druhým a třetím podřízeným. Neuvědomí si, že sami od sebe komunikovat mezi sebou spontánně nebudou, protože k tomu jaksi nemají důvod. To ovšem může ohrozit jejich motivaci i úkoly samotné – dochází ke komunikačním šumům a „tiché poště“ mezi všemi zúčastněnými. Podporujte co nejširší zapojení týmu do komunikace mezi sebou navzájem. Zaveďte takové komunikační kanály, které to umožňují.

*„Když se komunikuje postupně mezi víc lidma, tak se ta představa nesjednocuje, dochází ke komunikačním šumům, strašně se to natahuje. Pomůžou sdílené dokumenty, jasné zadání pro všechny. Skupinové telefonáty, videokonference.“*

**Mirka, grafička**

*„Sleduju komunikační kanály, aby bylo jasné, co se v týmu děje. Hodí se pokecat i o nepracovních věcech na chatu, aby měl člověk představu, co kolegové umí, jací jsou, aby člověk věděl, co umí – taková komunita.“*

**Dušan, IT tester**

**Tip:** Věnujte pozornost adaptaci nováčků. Při práci z domova je extrémně důležité, aby nový člen týmu navázal efektivní komunikační spojení s vámi i kolegy. Potřebuje se „zaběhnout“ na jednodušších úkolech. To, co je v kanceláři přirozené, je při vzdáleném přístupu třeba podporovat a kultivovat. Není úplně efektivní novému zaměstnanci prostě poslat balík všeho, co potřebuje. Dejte spíš nováčkům příležitost a tipy, jak získat potřebné informace.

*„Šéf měl strašně zmáknutý, kdo co dělá – „to dělá támhle ten, napiš mu“. Dá mi k problému nápad nebo odkaz. Kdykoliv narazím na problém, zeptám se na chatu.“*

**Dušan, IT tester**

*„Zkousím si nové lidi jednodušším zadáním.“*

**Adam, zadavatel ve stavební firmě**

*„U adaptace je dobrý, když je člověk nějakou dobu přítomný.“*

**Jitka, vedoucí týmu konzultantů**

Samotný akt „teď už můžeš pracovat z domova“ pak může být vnímán jako benefit a vyjádření ocenění úspěšné adaptace.

**Tip:** Občas se sejděte. Vyvažujte citlivě, kdy je nutná osobní přítomnost zaměstnanců. Obecně je dobré, když se s týmem občas vidíte osobně a když se kolegové vidí mezi sebou. Klíčový je parametr „občas“. Jsou pracovníci, pro které je nejlepší motivací, pokud mohou pracovat z domova celou dobu. Jiní upřednostňují, když práce z domova představuje polovinu pracovní doby nebo jen její menší část.

*„Dva dny chodím do práce.“*

**Richard, IT specialista**

*„Říkali mi, že bych jednou za tři měsíce měl jet do Brna, můžu i častěji, ale nechce se mi, byl jsem tam za čtyři roky dvakrát na konferenci.“*

**Dušan, IT tester**

*„Obvykle tuším, kdy se moje podřízená v práci objeví, její problém, v kolik přesně to bude.“*

**Ivan, daňový poradce**

*„Na fakultě jsem tak třikrát týdně, dvě hodiny, řeším různé věci.“*

**Honza, archeolog**

Je těžké stanovit optimální podobu, ale důležité je o tom s týmem hovořit. Efektivním manažerem týmu pracujícího z domova budete tehdy, budete-li stále otevřený diskusi nad tím, kdy a jak z domova nepracovat – kdy je užitečné se sejit, naplánovat individuální nebo skupinovou akci, ale i teambuilding. V téhle oblasti má přednost flexibilita a otevřenost změně před skálopevným nastavením pravidel.

*„Jezdím na teambuilding, dá se budget a mantinely a kdo si co udělá, ten to má. Taky jsme vyjeli na starou faru, převážně lidi z našeho týmu. Na akci s pivovarem jeden člověk napsal, že by to šlo, potom jsme se spojili s dalšími skupinkami, aby nás bylo dost. Bez problémů nám to zaplatili.“*

**Dušan, IT tester**

## IT nástroje

---

Zaveďte je. Co nejdříve. Dá se říci, že práce z domova na IT technice stojí a padá. Jistě si dovedeme představit způsoby, jak pracovat s minimálním nasazením softwaru a hardwaru. V drtivé většině případů má tým, který pracuje s dobrou technikou, při práci z domova obrovskou konkurenční výhodu. Nejrůznější typy sdílených dokumentů a nástěnek, videokonference a chaty, sociální sítě – to vše vám při správném použití umožní pracovat v souhře, s minimem komunikačních šumů a chyb. Nelitujte času a prostředků, velmi pravděpodobně se taková investice vyplatí. Pokud budeme ke komunikaci používat pouze e-mail a mobil, půjde to prostě ztuhá.

**Tip:** Ohlídejte si zavedené změny. Každý nový nástroj, včetně IT, představuje pro zaměstnance ohrožení jistot a setká se při svém zavádění skoro jistě s odporem. Tým musí daný nástroj vyzkoušet a přijít na to, že jeho užívání zjednoduší procesy a usnadní fungování. Při zavádění vysvětlíte užitečnost daného nástroje, zdůrazněte, že za užíváním stojíte, a zajistěte, aby s nástrojem pracovali všichni členové týmu. Existuje mnoho historek např. o obchodnících, kteří odmítli draze zakoupené tablety, protože se neobtěžovali naučit se s nimi zacházet.

**Tip:** Nástroj musí být efektivní. Pokud narazíte na nějaký problém, porozhlédněte se po něčem jiném – i kdyby to bylo dražší, nebo to vyžadovalo úsilí od firemního IT specialisty. Existuje mnoho historek o mailových klientech, kteří nepřijímají zprávy z konkrétní domény atp. Na trhu vždy najdete několik různých variant IT nástrojů a jedna z nich bude vašemu týmu určitě vyhovovat.

**Tip:** Nemusíte to být vy, kdo s tipem na užitečný nástroj přijde. Někdy přijdou s návrhem zaměstnanci, kteří nejlépe sami vědí, co by jim pomohlo. Budte otevření a připravení zkoušet. Kdo mávne rukou a konstatuje „tohle jsme přece nikdy nepotřebovali“, ten si dělá život zbytečně složitější.

**Tip:** Sjednoťte IT nástroje. Vypadá to jako zásah do osobní svobody, ale pokud jeden z týmu používá Linux nebo jen polovina Windows, může to značně zkomplikovat práci. To samé lze říci skoro o každé digitální vychytávce; začne fungovat, pokud ji používá celý tým. Pokud slouží ke komunikaci, platí to dvojnásob. Nelitujte úsilí na to, aby tým dohodnutou platformu přijal, naučil se ji používat a opravdu ji používal.

## **2. ČÁST**

# **Právní aspekty práce z domova**



# Jak postupovat při zavádění práce z domova?

---

## Zvolit odpovídající formu práce z domova

Pod pojem „práce z domova“ lze zařadit různé formy práce na dálku (viz kapitola: **Co lze zařadit pod pojem práce z domova?**). Při zavádění práce z domova tedy zaměstnavatel nejprve zvažuje, z jakého důvodu bude práci z domova zavádět, v jaké formě a pro jaké zaměstnance. Příležitostná práce z domova může představovat zaměstnanecký bonus pro široký okruh zaměstnanců, nebo může být zavedena trvale, na základě individuálních žádostí zaměstnanců, kteří jsou ve výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele nějakým způsobem omezeni či mají specifické potřeby (např. zaměstnankyně na mateřské dovolené, zaměstnanci se špatným dopravním spojením, zaměstnanci se zdravotními obtížemi apod.). Potřeba zavedení práce z domova může být vyvolána i provozními potřebami na straně zaměstnavatele.

Při posuzování individuálních žádostí zaměstnance o umožnění trvalého výkonu práce z domova je třeba zvážit, zda se práce z domova pro danou pracovní pozici hodí, jakým způsobem bude zaměstnanec práci z domova vykonávat a jak bude probíhat předávání výsledků práce zaměstnavateli. Vzhledem k tomu, že práce na dálku vyžaduje ze strany zaměstnavatele jistou míru důvěry k zaměstnanci, bude zaměstnavatel pravděpodobně posuzovat zavedení práce z domova i ve vztahu k osobním charakteristikám zaměstnance (spolehlivost, loajalita apod.).

V případě zavádění zaměstnaneckého benefitu ve formě home office je z důvodu zachování rovnosti zacházení potřeba nejprve vymezit, jaké skupině zaměstnanců a případně za jakých podmínek bude home office poskytován. Nelze tedy zavést home office pouze ve prospěch vybraných jedinců, kteří vykonávají srovnatelnou práci s ostatními a není u nich dána ani žádná zvláštní okolnost odůvodňující poskytování tohoto bonusu oproti jiným zaměstnancům (např. velká vzdálenost z místa bydliště, špatná dopravní dostupnost apod.). Na druhou stranu nelze čerpání tohoto zaměstnaneckého bonusu po zaměstnanci žádným způsobem vynucovat.

## Upravit ve smlouvě či interním předpisu

Poté, co došlo k volbě konkrétní formy práce z domova, je třeba přistoupit k odpovídající úpravě smluvních vztahů. (Viz kapitola: **Jak upravit práci z domova ve smlouvě?**)

V případě domácího zaměstnance dochází k vymezení vzájemných práv a povinností ve smlouvě (pracovní smlouva, DPP, DPČ či jiná dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem), ve které je třeba upravit:

- místo výkonu práce a pravidelné pracoviště zaměstnance;
- otázku, zda si zaměstnanec bude sám rozvrhovat pracovní dobu, a bude se tak na něj vztahovat specifická úprava § 317 ZP (viz kapitola: **Jak upravuje práci z domova zákoník práce?**), nebo půjde o jinou formu práce na dálku (viz kapitola: **Co lze podřadit pod pojem práce z domova?**);
- postupy pro výkon sjednané práce z domova (normy, způsob předávání práce apod.);
- závazek zaměstnance čerpat bezpečnostní přestávky, nepřesahovat max. povolený rozsah pracovní doby a dodržovat nepřetržitý odpočinek mezi směnami;

- určení, zda zaměstnanec bude vykonávat noční práce a práce o víkendech, případně v jakém rozsahu;
- rozvrh směn domácího zaměstnance pro účely poskytování náhrady mzdy při pracovní neschopnosti nebo karanténě;
- závazek zaměstnance vést záznamy o pracovní době (evidence pracovní doby) a předkládat je zaměstnavateli k autorizaci;
- souhlas zaměstnance se vstupem zaměstnavatele do obydlí zaměstnance za účelem prohlídky a kontroly domácího pracoviště k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP);
- závazek zaměstnance dodržovat základní povinnosti určené zaměstnavatelem k zajištění BOZP;
- potvrzení zaměstnance o tom, že byl zaměstnavatelem proškolen v oblasti BOZP a požární ochrany (PO);
- dohodu o úhradě nákladů;
- závazek zaměstnance dodržovat zaměstnavatelem stanovené postupy při zpracování a shromažďování dat a jejich zabezpečení.

V případě zaměstnaneckého benefitu home office, který bude oprávněno čerpat více zaměstnanců, je vhodné upravit podmínky výkonu práce z domova ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Vnitřní předpis by měl určit alespoň:

- podmínky, za kterých může být home office čerpán;
- povinnosti zaměstnanců dodržovat pracovní dobu určenou zaměstnavatelem a čerpat bezpečnostní přestávky;
- postupy pro výkon práce z domova a předávání výsledků práce včetně povinnosti zaměstnance být v pracovní době k zastížení;
- pokyny zaměstnavatele k zajištění BOZP na domácím pracovišti;
- závazek zaměstnanců dodržovat základní povinnosti určené zaměstnavatelem k zajištění BOZP;
- závazek zaměstnanců dodržovat stanovené postupy k zabezpečení dat zaměstnavatele.

## **Zabezpečit výkon práce z domova**

Souhlasí-li zaměstnavatel s tím, aby zaměstnanec vykonával práci z domova, je zaměstnavatel povinen takovýto výkon práce zaměstnanci umožnit, tzn. vytvořit podmínky k tomu, aby zaměstnanec mohl práci na dálku fakticky vykonávat. Náklady s tím spojené nese zaměstnavatel. (Viz kapitola: **S jakými náklady musí zaměstnavatel při práci z domova počítat?**) Pro tento účel zaměstnavatel určí postupy pro výkon práce na dálku, tj. např. že zaměstnanec bude pracovat on-line, případně jakým způsobem a v jakých termínech bude výsledky své činnosti zaměstnavateli odevzdávat. Zaměstnavatel dále zaměstnanci zajistí odpovídající pracovní pomůcky, přístroje, nástroje a jiné vybavení nutné pro výkon práce, přičemž nese odpovědnost za to, že toto vybavení je bez závad.

Zaměstnavatel je povinen ve vztahu k zaměstnanci pracujícím z domova plnit veškeré povinnosti určené právními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Viz kapitola: **Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci?**) Za účelem splnění těchto povinností zaměstnavatel:

- provádí analýzu rizik na domácím pracovišti;
- určuje postupy pro bezpečný výkon práce na domácím pracovišti;
- informuje srozumitelně zaměstnance o rizicích a opatřeních k jejich eliminaci;
- zajišťuje školení v otázkách BOZP a PO;
- zajišťuje pravidelné pracovnělékařské prohlídky;
- soustavně kontroluje dodržování povinností zaměstnanců v oblasti BOZP.

Zaměstnavatel nese odpovědnost za bezpečnost dat a citlivých údajů, se kterými zaměstnanec pracuje mimo pracoviště zaměstnavatele. K ochraně dat a citlivých údajů určuje zaměstnavatel postupy dodržované při zpracování a shromažďování dat a kontroluje jejich dodržování ze strany zaměstnanců. (Viz kapitola: **Jak ochránit citlivá data a údaje?**)

**Tip:** Před zavedením práce z domova zvažte veškeré okolnosti, které tento krok přinese, a pokuste se podrobně vymezit podmínky pro výkonu práce z domova tak, aby práce na dálku vyhovovala nejen zaměstnanci, ale i vám.

## Co lze zařadit pod pojem „práce z domova“?

**Práce z domova** je nejběžnějším případem flexibilní formy práce, při které zaměstnanec vykonává práci mimo pracoviště zaměstnavatele. Pojem „práce z domova“ není českými pracovněprávními předpisy nijak definován, a lze pod něj proto zařadit celou škálu různých pracovních režimů, ať už jde o tzv. home office, homeworking či teleworking (telecomputing). Jaký je mezi nimi rozdíl? Liší se zejména v rozsahu (resp. četnosti), v jakém výkon práce z domova probíhá, a dále pak i ve způsobu organizace pracovní doby.

**Home office** neboli příležitostná práce z domova je rozšířeným zaměstnaneckým benefitem. Home office lze využívat v rozsahu a za podmínek určených nebo dohodnutých se zaměstnavatelem, zpravidla se však jedná o určitý počet dnů v týdnu či měsíci. V rámci home office většinou zaměstnanec vykonává práci v pracovní době určené zaměstnavatelem. V některých případech zaměstnavatel povoluje home office pouze ve zcela výjimečných případech, když zaměstnanec kvůli naléhavým okolnostem potřebuje pracovat z domova (např. krátkodobá nemoc bez nutnosti návštěvy lékaře, zařízení osobních záležitostí atp.) – pro takové případy se někdy užívá termín „sick day“.

### Příklad:

*Jakub pracuje jako technický poradce firmy se sídlem v Praze a do práce musí denně dojíždět z obce vzdálené více než 80 km od Prahy. Pracovní doba všech zaměstnanců firmy je stanovena od 9:00 do 17:30 hod. Vzhledem k náročnému dojíždění má Jakub od zaměstnavatele povoleno využívat každý pátek home office, při kterém práci vykonává z domova, ovšem v rámci stanovené pracovní doby musí být k dispozici svému nadřízenému, kolegům i zákazníkům firmy.*

**Homeworking** je ekvivalent českého termínu „domácká práce“ a jejím nositelem je zaměstnanec vykonávající práci převážně z domova (tzv. domácký zaměstnanec). Jde tedy o formu práce na dálku, kdy zaměstnanec není přítomen na pracovišti zaměstnavatele a dochází tam pouze výjimečně, např. pro účely jednání s klientem či účasti na firemních poradách. Domácký zaměstnanec si zpravidla sám rozvrhuje pracovní dobu.

### **Příklad:**

*Eliška pracuje z domova pro firmu, která vyrábí upomínkové předměty pro firemní klientelu. Eliška doma ručně zpracovává a kompletuje různé součástky upomínkových předmětů v čase, který jí nejlépe vyhovuje (často ve večerních hodinách nebo o víkendech). Na pracoviště zaměstnavatele dochází Eliška pouze dvakrát měsíčně, a to za účelem odevzdání hotových výrobků a převzetí součástek a pokynů zaměstnavatele k další kompletaci.*

**Teleworking (telecomputing)** představuje rovněž režim práce na dálku (tedy i z domova), při kterém jsou používány informační technologie. Často se jedná o tzv. on-line režim, při němž zaměstnanec sice není přítomen na pracovišti zaměstnavatele, ale díky internetovému připojení a/nebo komunikačním technologiím je v neustálém kontaktu s ostatními zaměstnanci či zákazníky zaměstnavatele. Co se týká způsobu rozvržení pracovní doby, záleží vždy na dohodě, zda zaměstnanec bude vykonávat práci v pracovní době zaměstnavatele, či zda si bude pracovní dobu určovat sám. Podstatným kritériem je v tomto ohledu povaha sjednané práce a provozní potřeby zaměstnavatele.

### **Příklad:**

*Zuzana pracuje v reklamním oddělení pojišťovny. Zuzana sice pracuje z domova, ale pro výkon její práce je nezbytné, aby byla po celou pracovní dobu určenou zaměstnavatelem k dispozici zákazníkům na telefonu či e-mailu a zároveň aby průběh reklamního řízení obratem zaznamenávala do interního on-line systému společnosti. Na pracoviště zaměstnavatele Zuzana dochází jen výjimečně, např. v případě školení zaměstnanců nebo mimořádných pracovních porad.*

## **Jak upravuje práci z domova zákoník práce?**

Zákoník práce upravuje práci z domova v jediném ustanovení § 317, a to pouze pro případy zaměstnanců, **kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonávají sjednanou práci v pracovní době, kterou si sami rozvrhují.** Zákoník práce přitom nepoužívá ani pojem „práce z domova“, ani žádné zvláštní označení pro zaměstnance, kteří vykonávají práci z domova, resp. mimo pracoviště zaměstnavatele. V souvislosti s úpravou obsaženou v § 317 zákoníku práce se nicméně vžil pojem „domácký zaměstnanec“.

Aby mohla být zvláštní úprava § 317 zákoníku práce aplikována na vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, musí být splněna tato dvě základní kritéria:

- zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele;
- zaměstnanec si sám rozvrhuje pracovní dobu.

Ustanovení § 317 zákoníku práce proto nelze aplikovat na případy práce z domova, při kterých je zaměstnanec povinen dodržovat pracovní dobu určenou zaměstnavatelem.

### **Příklad:**

*Radek je IT specialista a pracuje pro českou pobočku nadnárodní společnosti. Radek spravuje IT systém zaměstnavatele na dálku, prostřednictvím on-line připojení, díky kterému je schopen řešit převážnou většinu pracovních úkolů z domova u pracovního PC. Pracovní dobu si Radek rozvrhuje sám, podle svých potřeb. Na pracoviště zaměstnavatele dochází*

jen v případě potřeby. Radek je domácíým zaměstnancem ve smyslu ust. § 317 zákoníku práce.

### **Zvláštní povaha práce domácých zaměstnanců podle ust. § 317 zákoníku práce s sebou nese tato specifika:**

- 1. Na domácíé zaměstnance se nevztahuje právní úprava zákoníku práce ohledně rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.**

Právě proto, že domácíý zaměstnanec si sám určuje počátek i konec pracovní doby, nepodléhá rozvrhu pracovní doby určené zaměstnavatelem. To ovšem neznámá, že by zaměstnanec nemusel dodržovat týdenní pracovní dobu sjednanou ve smlouvě. Ať už se jedná o plný nebo částečný pracovní úvazek, domácíý zaměstnanec jej musí odpracovat.

Domáciý zaměstnanec se rovněž nemůže domáhat zákonných záruk stanovených zákoníkem práce na ochranu zaměstnance v případě prostojů a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. Je zřejmé, že zaměstnavatel nemůže nést odpovědnost a ani nijak ovlivnit překážky v práci tohoto druhu, které se objeví u zaměstnance doma.

#### **Příklad:**

*Zdeněk pracuje z domova jako technický poradce. Pracuje na počítači s dálkovým přístupem do interního systému zaměstnavatele. V ulici, ve které Zdeněk bydlí, došlo v důsledku havárie k několikahodinovému výpadku elektřiny, který Zdeněkovi znemožnil pracovat. Doba, po kterou byl Zdeněk nucen přerušit práci, nebude zaměstnavatel nijak kompenzovat. Pokud se Zdeněk se zaměstnavatelem nedomluví jinak, bude muset Zdeněk chybějící hodiny napracovat ve svém volném čase.*

Zákonné důsledky ostatních překážek v práci na straně zaměstnavatele, jako např. snížení odbytu či organizační překážky, však na domácíého zaměstnance nedopadají. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci po celou dobu trvání pracovního poměru práci v rozsahu sjednané pracovní doby, bez ohledu na to, zda zaměstnanec pracuje z domova, či ne. V případě, že u zaměstnavatele dojde k poklesu odbytu, nemohou být při rozdělování práce upřednostňováni zaměstnanci pracující na pracovišti na úkor domácích zaměstnanců.

- 2. Zaměstnavatel musí domácíému zaměstnanci určit předem rozvržení pracovní doby do směn (tzv. fiktivní rozvrh směn), podle kterého se mu pak bude vyplácet náhrada mzdy při pracovní neschopnosti nebo karanténě podle § 192 zákoníku práce.**

Domáciý zaměstnanec má, stejně jako ostatní zaměstnanci, právo na náhradu mzdy v případě nemoci nebo karantény. Jelikož si však sám rozvrhuje svou pracovní dobu, nelze z pohledu zaměstnavatele jednoznačně určit, do kolika směn nemoc zasáhla a za jak dlouhou zmeškanou pracovní dobu by tedy měla být poskytnuta náhrada mzdy. Z tohoto důvodu je zaměstnavatel povinen předem určit rozvrh směn domácíého zaměstnance pro účely náhrad (tzv. fiktivní rozvrh směn). Fiktivní rozvrh směn musí vždy odpovídat sjednanému úvazku.

### **Příklad:**

*Anežka pracuje z domova na poloviční pracovní úvazek (20 hodin týdně). Pracovní dobu si rozvrhuje sama podle svých potřeb a mnohdy pracuje i o víkendech. Pro účely náhrad za nemoc jí zaměstnavatel stanovil rozvrh směn takto: PO–PÁ, 8–12 hod. Anežka onemocněla a byla celý týden v pracovní neschopnosti. Náhrada mzdy jí byla poskytnuta za 5 pracovních dnů, do kterých nemoc dle fiktivního rozvrhu směn zasáhla.*

### **3. Domáckému zaměstnanci přísluší náhrada mzdy pouze při některých důležitých osobních překážkách v práci podle nařízení vlády č. 590/2006 Sb.**

Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, výslovně uvádí osobní překážky v práci, které se vztahují na domácké zaměstnance a za které přísluší náhrada mzdy. Jedná se o svatbu, úmrtí v rodině a přestěhování zaměstnance v zájmu zaměstnavatele. V těchto třech případech má domácký zaměstnanec právo na poskytnutí volna v rozsahu stanoveném nařízením vlády a tomu odpovídající náhradu mzdy. Poskytování náhrady mzdy se pak bude opět řídit podle fiktivního rozvrhu směn domáckého zaměstnance, který zaměstnavatel pro tento účel určí (viz výše pod bodem 2).

Na domácké zaměstnance se naopak nevztahují překážky z důvodu návštěvy lékaře, pracovnělékařské prohlídky, přerušení dopravního provozu (zpoždění hromadných dopravních prostředků), narození dítěte, doprovodu rodinného příslušníka k lékaři, pohřbu spoluzaměstnance a hledání nového zaměstnání. Tyto překážky v práci si musí domácký zaměstnanec vyřešit sám v rámci svého volna.

### **4. Domáckému zaměstnanci nepřísluší mzda, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, ani mu nepřísluší náhradní volno nebo náhrada mzdy či příplatek za práci ve svátek.**

Vlastní rozvrhování pracovní doby s sebou nese i to, že domácký zaměstnanec často vykonává práci mimo rámec běžné pracovní doby, např. ve večerních či nočních hodinách, o víkendech či o státních svátcích. Podle zákoníku práce nemá domácký zaměstnanec právo na náhradu mzdy a příplatek za práci přesčas (příp. náhradní volno za práci přesčas), ani na náhradní volno a příplatek za práci ve svátek. Co se týče ostatních příplatků – tj. příplatek za noční práci a příplatek za práci v sobotu a v neděli, bude záviset na tom, jak se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou. Pokud zaměstnavatel domáckému zaměstnanci udělí výslovný souhlas s noční prací a s prací o víkendech, bude mít domácký zaměstnanec právo na tyto příplatky.

**POZOR!** Na zaměstnance pracující v noci se vztahují zvláštní povinnosti zaměstnavatele k zajištění ochrany bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Viz bod **Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova?**)

**Tip:** Při úvahách o formě a podmínkách práce na dálku nezapomeňte zvážit, zda si bude zaměstnanec rozvrhovat pracovní dobu sám, či zda bude dodržovat pracovní dobu, která je určena pro ostatní zaměstnance. Vyhněte se tak nejistotě ohledně aplikace zvláštní úpravy § 317 zákoníku práce.

## Jak upravit práci z domova ve smlouvě?

### V jakém dokumentu práci z domova upravit?

Možnost vykonávat práci z domova jako domácí zaměstnanec (tj. se samostatným rozvrháním pracovní doby ve smyslu § 317 zákoníku práce) je třeba upravit v **pracovní smlouvě**. Nemusí se přitom nutně jednat o pracovní smlouvu pro hlavní pracovní poměr. Režim práce z domova lze sjednat i pro další pracovní poměr zaměstnance, tedy jako zvláštní režim práce, kterou zaměstnanec vykonává pro jiného zaměstnavatele nad rámec svého 40hodinového týdenního úvazku.

Práci z domova lze samozřejmě upravit i v **dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr**, tj. v dohodě o provedení práce (DPP) nebo v dohodě o pracovní činnosti (DPČ), pokud se tyto dohody na daný pracovněprávní vztah hodí: DPP může být sjednána pro práce, které u jednoho zaměstnavatele nepřesáhnou 300 hodin za kalendářní rok; DPČ může být sjednána max. v rozsahu, které za období, na kterou byla DPČ uzavřena, nepřesáhne v průměru 20 hodin týdně.

Režim práce z domova lze nicméně upravit i na základě jakékoli jiné dvoustranné dohody se zaměstnancem, a to buď ve formě dodatku k pracovní smlouvě (příp. DPP nebo DPČ), nebo jako samostatnou písemnou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Podrobnosti vztahující se obecně na všechny zaměstnance vykonávající u stejného zaměstnavatele práci z domova je vhodné upravit **ve vnitřních předpisech zaměstnavatele**, např. v pracovním řádu či předpisech vztahujících se k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

### Co vše je třeba smluvně upravit?

#### Režim práce z domova

Ve smlouvě je třeba v první řadě vymezen režim výkonu práce z domova, tj. že zaměstnanec bude vykonávat práci mimo pracoviště zaměstnavatele. V případě domácího zaměstnance je pak třeba výslovně uvést, že zaměstnanec bude vykonávat práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Tímto je mezi stranami jasně sjednán režim ust. § 317 zákoníku práce, a to se všemi zvláštnostmi, které se na domácího zaměstnance vztahují. (Viz kapitola: **Jak upravuje práci z domova zákoník práce?**)

#### Místo výkonu práce a pravidelné pracoviště

Jaký je mezi těmito pojmy rozdíl? Místo výkonu práce je povinnou obsahovou náležitostí pracovní smlouvy. Místo výkonu práce může být vymezeno jakkoli široce, tj. konkrétní adresou, uvedením názvu obce, regionu či celé ČR, případně může být v pracovní smlouvě sjednáno i více míst výkonu práce. Pravidelným pracovištěm se rozumí místo, od kterého počínají pracovní cesty zaměstnance; tento pojem je tedy spojen s cestovními náhradami zaměstnance. Pravidelné pracoviště nesmí být vymezeno širěji než jedna obec. Pravidelné pracoviště nemusí být v pracovní smlouvě nutně uvedeno – v takovém případě se za pravidelné pracoviště považuje sjednané místo výkonu práce. Pokud by místo výkonu bylo vymezeno širěji než jednou obcí, považuje se za pravidelné pracoviště obec, ve které nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance. V pracovní smlouvě domácího zaměstnance doporučujeme pravidelné pracoviště výslovně sjednat, a to nejlépe v rámci celé obce, ve které zaměstnanec bydlí.

## **Příklad:**

Viktor bydlí v Roztokách, odkud vykonává práci pro zaměstnavatele, který má sídlo v Praze. V pracovní smlouvě Viktora je možné jako místo výkonu práce sjednat pouze Roztoky, nebo lze sjednat kombinovaně obě místa, tj. Roztoky i Prahu. (Jestliže bude Viktor občas pracovat i v sídle firmy.) Za pravidelné pracoviště Viktora však budou vždy považovány pouze Roztoky, protože z tohoto místa Viktor nejčastěji vyjíždí na pracovní cesty.

## **Pracovní doba**

Domácký zaměstnanec si rozvrhuje pracovní dobu sám. Přesto je zaměstnavatel ze zákona povinen zajistit, aby i domácký zaměstnanec dodržoval zákonná pravidla týkající se maximálně přípustného rozsahu pracovní doby. Je proto důležité, aby se zaměstnanec ve smlouvě zavázal, že bude dodržovat povinné přestávky v práci a nepřetržitý odpočinek mezi směnami. Ve smlouvě je ale třeba myslet i na úpravu noční práce. Pokud není v konkrétním případě noční práce vyžadována, lze doporučit, aby zaměstnavatel ve smlouvě noční práci zakázal. Nemělo by se pak zapomenout ani na tzv. fiktivní rozvrh směn, podle kterého bude poskytována náhrada mzdy při pracovní neschopnosti zaměstnance nebo při karanténě. (Viz kapitola: **Jak upravuje práci z domova zákoník práce?**)

**POZOR!** Evidenci pracovní doby v jakékoli podobě (elektronicky či písemně ve formě docházkových listů) musí i u domáckého zaměstnance vést zaměstnavatel. Zaměstnavatel může po zaměstnanci požadovat součinnost při vedení evidence pracovní doby, nemůže však odpovědnost za plnění této povinnosti na zaměstnance zcela převést. Zaměstnavatel tak musí vždy evidenci pracovní doby alespoň autorizovat.

## **Pracovní postupy**

Zaměstnance pracujícího z domova nemůže zaměstnavatel kontrolovat tak jako zaměstnance, kteří vykonávají práci na jeho pracovištích. Aby režim práce z domova dobře fungoval, musí být zajištěno, že domácký zaměstnanec bude i bez každodenní kontroly zaměstnavatele plnit zadané pracovní úkoly kvalitně a včas. Lze proto doporučit, aby si strany smluvně upravily způsob plnění pracovních úkolů, tj. zejména pracovní tempo (normy), kvalitu zpracování, termíny a způsoby odevzdání výsledků práce.

## **Zajištění povinností BOZP**

Podstatnou otázkou, kterou je třeba smluvně upravit, je oblast bezpečnosti ochrany a zdraví při práci. Ve smlouvě je vhodné popsat povinné vybavení pracoviště domáckého zaměstnance s uvedením konkrétních strojů, přístrojů nebo náradí, se kterými bude zaměstnanec pracovat. Jedná-li se o vybavení zaměstnavatele, je zaměstnavatel povinen zajistit jejich pravidelnou revizi. Pro posouzení všech rizik spojených s pracovištěm zaměstnance, stanovení povinností a následné kontroly jejich dodržování by měl mít zaměstnavatel zajištěn přístup na pracoviště zaměstnance, což se neobejde bez výslovného souhlasu zaměstnance ve smlouvě. Zaměstnanec by měl rovněž písemně potvrdit, že byl zaměstnavatelem proškolen v otázkách BOZP a zavázat se k dodržování všech pokynů zaměstnavatele k prevenci rizik. (Viz kapitola: **Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova?**)



## A jak upravit příležitostný „home office“?

V případě, že zaměstnanec bude vykonávat práci z domova pouze příležitostně, a to podle rozvrhu pracovní doby určené pro ostatní zaměstnance, nepůjde o domácího zaměstnance ve smyslu ust. § 317 zákoníku práce, ale o tzv. home office, tedy zaměstnanecký bonus, který nemusí být nutně upraven v pracovní smlouvě. Home office postačí upravit ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, který se bude vztahovat na všechny zaměstnance oprávněné tento benefit čerpat.

V rámci vnitřního předpisu k home office je vhodné vymežit základní pravidla poskytování tohoto benefitu, tj. za jakých podmínek může zaměstnanec home office využívat a kdo rozhoduje o tom, že zaměstnanec může nebo naopak nesmí čerpat home office v mimořádných případech. Vnitřní předpis by měl dále v obecné rovině stanovit základní povinnosti zaměstnance při výkonu práce z domova – tj. zejména povinnost dodržovat stanovenou pracovní dobu a dodržovat základní povinnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova.

I v rámci tzv. home office lze doporučit, aby zaměstnavatel postupoval obezřetně a učinil opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova. (Viz bod: **Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova?**)

**Tip:** Zvláštní úprava podmínek pro práci z domova v pracovní smlouvě, případně ve vnitřním předpisu se rozhodně vyplatí. Odkazem na konkrétní smluvní ujednání či pravidlo získáte silnější postavení při řešení případných sporů se zaměstnancem.

## Jak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci z domova?

Povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci se bez výjimky vztahuje na všechny zaměstnance. Jak ale splnit tuto povinnost u zaměstnance, který na pracovišti zaměstnavatele nepracuje?

### **Analýza rizik domácího pracoviště**

Prevence vzniku pracovních úrazů u domácího zaměstnance vyžaduje, kromě standardního proškolení o právních předpisech k zajištění BOZP, i provedení analýzy rizik prostředí, ve kterém bude domácí zaměstnanec práci vykonávat. Zaměstnavatel by proto měl mít možnost prohlédnout si domácí pracoviště zaměstnance, vyhledat rizika a škodlivé faktory působící na tomto pracovišti a navrhnout opatření ke zlepšení místa výkonu práce dle zjištěných rizik.

**POZOR!** Zaměstnavatel nemá ze zákona zajištěn přístup do obydlí zaměstnance. Obydlí zaměstnance je nedotknutelné. Se vstupem zaměstnavatele na domácí pracoviště musí zaměstnanec výslovně souhlasit. Doporučuje se proto upravit tento souhlas ve smlouvě.

A co všechno by měl zaměstnavatel na pracovišti domácího zaměstnance z hlediska BOZP kontrolovat? Záleží samozřejmě na druhu vykonávané práce. Nejčastěji se bude jednat o vhodné osvětlení, teplotu, uspořádání pracovního prostoru a pracovní polohu, mikroklima, hluchost a hygienické vybavení. Dále by měla být provedena kontrola přístrojů a nástrojů, jež bude zaměstnanec při výkonu své práce využívat, jejich umístění, zapojení do sítě, případně jejich bezpečné odkládání. Zaměstnavatel rovněž zkontroluje, zda je domácí

pracoviště vybaveno prostředky pro poskytnutí první pomoci (lékárnička) a zda zde existuje možnost přivolat rychlou lékařskou pomoc (telefon). V návaznosti na tuto kontrolu by měl zaměstnavatel vyhodnotit rizika, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku na domácím pracovišti, a navrhnout opatření na ochranu před jejich působením. O všem by pak měl informovat zaměstnance a případně mu udělit zvláštní pokyny k zajištění BOZP. O informacích a pokynech je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.

Zaměstnavatel je povinen soustavně vyžadovat a kontrolovat dodržování pokynů a předpisů na úseku BOZP od všech svých zaměstnanců. Aby mohl zaměstnavatel tuto povinnost plnit i ve vztahu k domácímu zaměstnanci, musí mít zajištěno oprávnění vstupovat na domácí pracoviště zaměstnance (viz výše).

## **Další povinnosti zaměstnavatele**

I domácími zaměstnanci je zaměstnavatel povinen poskytovat pracovní pomůcky a osobní ochranné pracovní prostředky, je-li to nutné k zajištění bezpečného výkonu práce. V případě, že zaměstnanec při práci používá nástroje, přístroje či jiné technické vybavení, je zaměstnavatel povinen zajistit, aby toto vybavení bylo v bezpečném a provozuschopném stavu. Za tím účelem zaměstnavatel zajišťuje pravidelnou údržbu, revize a opravy tohoto vybavení. V případě pracovních nástrojů se zvýšeným rizikem vzniku pracovního úrazu je nutné zaměstnance proškolení ohledně bezpečného užívání těchto nástrojů. Jestliže zaměstnanec se souhlasem zaměstnavatele užívá své vlastní zařízení, měl by zaměstnavatel od zaměstnance vyžadovat doložení pravidelné údržby a revizi tohoto zařízení.

Zaměstnavatel poskytuje všem svým zaměstnancům, tedy i zaměstnancům vykonávajícím práci z domova, na své náklady závodní preventivní péči, tj. zejména povinné pracovnělékařské prohlídky a vyšetření.

## **Zaměstnanec pracující v noci**

Za zaměstnance pracujícího v noci se považuje zaměstnanec, který průměrně odpracuje alespoň 3 hodiny v noční době (tj. v době od 22:00 hod do 6:00 hod). Ve vztahu k zaměstnancům pracujícím v noci je zaměstnavatel povinen zajistit vyšší standard opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec pracující v noci se musí podrobit pravidelné lékařské prohlídce alespoň jednou za 2 roky. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci pracujícímu v noci zajišťovat přiměřené sociální zajištění, zejména možnost občerstvení. (v případě zaměstnance pracujícího z domova se nicméně předpokládá, že takový zaměstnanec možnost občerstvit se doma i při noční práci má.) Pracoviště zaměstnance pracujícího v noci je pak zaměstnavatel vždy povinen vybavit prostředky pro poskytnutí první pomoci, včetně zajištění prostředků umožňujících přivolat rychlou lékařskou pomoc.

## **A jaké povinnosti má v rámci BOZP domácí zaměstnanec?**

Zaměstnanec je především povinen podle svých možností dbát o svou bezpečnost a zdraví, stejně jako o bezpečnost a zdraví dalších osob, kterých se bezprostředně dotýká výkon jeho práce. Zaměstnanec je povinen účastnit se školení organizovaných zaměstnavatelem, která jsou zaměřená na BOZP a PO, podrobit se pracovnělékařským prohlídkám a vyšetřením, dodržovat veškeré předpisy, pokyny a pracovní postupy zaměstnavatele k zajištění BOZP, se kterými byl seznámen, a používat osobní ochranné pracovní prostředky, které mu zaměstnavatel poskytl. Samozřejmostí je i zákaz požívání alkoholických a jiných návykových látek a zaměstnanec nesmí být pod jejich vlivem při výkonu práce pro zaměstna-

vatele. Zaměstnanec je povinen oznamovat zaměstnavateli veškeré nedostatky a závady na domácím pracovišti, které by bezprostředně nebo závažným způsobem mohly ovlivnit BOZP, aby zaměstnavatel mohl přijmout opatření k jejich nápravě.

**Tip:** Při zavádění práce z domova nepodceňujte povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Vyžádejte si souhlas zaměstnance se vstupem do obydlí. Seznamte zaměstnance se všemi riziky a vyžadujte po něm dodržování pokynů a pravidel BOZP. Vše písemně evidujte!

## A co když se stane domácímu zaměstnanci pracovní úraz?

Pracovní úraz je definován jako poškození zdraví nebo smrt, které byly zaměstnanci způsobeny nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi. U domácího zaměstnance dojde ke vzniku pracovního úrazu zpravidla mimo pracoviště zaměstnavatele. Aby se však jednalo o pracovní úraz, musí existovat jednoznačná vazba na plnění pracovních úkolů zaměstnance.

### Příklad:

*O pracovní úraz se nebude jednat v případě, kdy si domácí zaměstnanec zlomí nohu na chodníku před domem při cestě z oběda, na který pravidelně chodí do nedaleké restaurace. Za pracovní úraz bude nicméně považován zásah elektrickým proudem, ke kterému došlo v důsledku závady elektrického přístroje, který zaměstnanec používá při výkonu práce.*

Zaměstnanec je povinen svůj pracovní úraz bezodkladně oznámit. O tom, zda se v konkrétním případě jedná o pracovní úraz, nebo ne, rozhoduje zaměstnavatel. Musí tak učinit po důkladném posouzení všech okolností vzniku úrazu. Zaměstnavatel je ze zákona povinen provést veškeré kroky k objasnění příčin a okolností vzniku pracovního úrazu, a to za účasti zaměstnance, svědků, případně zástupců odborové organizace. Zaměstnavatel by tak měl provést kontrolu domácího pracoviště, na kterém došlo ke vzniku pracovního úrazu, včetně přezkoumání nástrojů a přístrojů, které zaměstnanec případně používal při vzniku úrazu. Dále by si měl zaměstnavatel ověřit, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek. Této kontrole je zaměstnanec povinen se podrobit. O všech zjištěních na místě, jakož i o všech sděleních zaměstnance a svědků, by měl zaměstnavatel sepsat zápis.

V případě, že mezi zaměstnavatelem a domácím zaměstnancem dojde k rozporu při posouzení povahy úrazu, může se zaměstnanec domáhat svých nároků u soudu. Otázku, zda došlo ke vzniku pracovního úrazu, bude soud posuzovat jako předběžnou otázku.

**POZOR!** V případě soudního sporu nese hlavní důkazní povinnost ohledně vzniku pracovního úrazu zaměstnanec, který musí prokázat, že k úrazu došlo v době, kdy vykonával práci pro zaměstnavatele a v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů.

### Na co má nárok zaměstnanec, který utrpěl pracovní úraz?

Zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz, je zaměstnavatel povinen nahradit škodu nebo nemajetkovou újmu vzniklou pracovním úrazem. Konkrétně je zaměstnavatel povinen zaměstnanci uhradit:

- náhradu za ztrátu na výděлку, a to jak po dobu pracovní neschopnosti, tak i po jejím skončení, pokud je průměrný výdělek zaměstnance v důsledku pracovního úrazu i s připočtením případného invalidního důchodu pobíraného z téhož důvodu nižší než před vznikem **škody**;
- bolest a ztížení společenského uplatnění;
- účelně vynaložené náklady spojené s léčením;
- věcnou škodu.

Může se zaměstnavatel zprostit odpovědnosti za škodu způsobenou pracovním úrazem?

Odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu je objektivní, to znamená, že zaměstnavatel nese odpovědnost bez ohledu na to, zda škodu zavinil, nebo ne. Jde o tzv. odpovědnost za výsledek.

Zákoník práce nicméně umožňuje, aby se zaměstnavatel za určitých podmínek své povinnosti nahradit zaměstnanci škodu nebo nemajetkovou újmu zcela zprostil. Předně se jedná o situace, kdy postižený zaměstnanec svým zaviněním porušil právní nebo ostatní předpisy či pokyny k zajištění BOZP, ačkoliv s nimi byl řádně seznámen a jejich znalost a dodržování byly soustavně ze strany zaměstnavatele vyžadovány a kontrolovány. Druhý případ pak spadá na situace, kdy se pracovní úraz stal v důsledku opilosti postiženého zaměstnance nebo v důsledku zneužití jiných návykových látek a zaměstnavatel nemohl škodě nebo nemajetkové újmě zabránit; tyto skutečnosti musí být přitom jedinou příčinou škody nebo nemajetkové újmy, která zaměstnanci vznikla.

**POZOR!** Aby se zaměstnavatel mohl své odpovědnosti za pracovní úraz zaměstnance zprostit, musí splnění shora zákonných předpokladů prokázat. Důkazní povinnost tedy v těchto případech dopadá na zaměstnavatele.

**Tip:** V případě pracovního úrazu zajistěte bezodkladně kontrolu místa, kde k úrazu došlo. Pokud je to možné, proveďte u zaměstnance zkoušku na přítomnost alkoholu či jiných návykových látek. Všechna zjištění pečlivě zdokumentujte!

## S jakými náklady musí zaměstnavatel při práci z domova počítat?

Obecně platí, že veškeré náklady na práci zaměstnance nese zaměstnavatel. Jak ale postupovat u zaměstnance, který pracuje z domova?

### **Problém s provozními náklady**

V případě práce z domova je otázka náhrady nákladů složitější než u zaměstnanců vykonávajících práci na pracovišti zaměstnavatele. Provozní náklady, jako např. náklady za spotřebovanou elektřinu, vodu, či připojení k internetu nelze u domácího zaměstnance jednoznačně přiřadit k jeho výkonu práce pro zaměstnavatele, protože tyto náklady vznikají na domácím pracovišti běžně i mimo samotný výkon práce. K prokázání vzniku provozních nákladů by zaměstnanec u každého druhu těchto nákladů musel zvlášť prokazovat, že v souvislosti s prací na domácím pracovišti mu vznikly zvýšené výdaje v určitém rozsahu, což může v praxi narazit na nemalé potíže.

Přítom obdobný problém nastává i u pracovních nástrojů (pomůcek), které jsou ve vlastnictví zaměstnance. Používá-li zaměstnanec se souhlasem zaměstnavatele svá vlastní zařízení, měl by mít vůči zaměstnavateli nárok na úhradu jejich opotřebení, které se rovněž složitě vyčísluje.

**POZOR!** Zaměstnanec se nemůže práva na úhradu nákladů platně vzdát. Povinnost zaměstnavatele hradit domácímu zaměstnanci náklady spojené s výkonem práce pro zaměstnavatele proto nelze vyloučit ani na základě dohody se zaměstnancem.

Řešením tohoto problému tak může být dohoda se zaměstnancem o výši paušálu na úhradu provozních nákladů za práci z domova a případně ještě o paušální částce za opotřebení zařízení zaměstnance, které by zaměstnavatel vyplácel zaměstnanci nad rámec sjednané mzdy. Paušál se však může jevit problematický z hlediska daňové uznatelnosti nákladů na straně zaměstnavatele, když tento paušál není zákonem upraven.

Úhrada nákladů v oblasti BOZP a náklady na pracovnělékařskou péči by naopak neměly u domácího zaměstnance činit žádné výkladové problémy. Náklady spojené se zajištěním BOZP a eliminací rizik na domácím pracovišti nese zaměstnavatel.

## **Jak je to s cestovními náhradami u domácího zaměstnance?**

Cestovní náhrady náleží zaměstnanci při pracovní cestě či při cestě mimo pravidelné pracoviště. Jak už bylo uvedeno výše, pravidelné pracoviště zaměstnance znamená místo, odkud nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance. (Viz bod **Jak upravit práci z domova ve smlouvě?**) Jakákoli cesta související s výkonem práce pro zaměstnavatele mimo místo pravidelného pracoviště představuje pracovní cestu, za kterou zaměstnanci přísluší cestovní náhrady.

U domácích zaměstnanců platí stejná pravidla poskytování cestovních náhrad jako u ostatních zaměstnanců. V souvislosti s pracovní cestou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci hradit cestovní výdaje, stravné, výdaje za ubytování a v případě použití vlastního vozidla i náhradu za spotřebované pohonné hmoty či náhradu za opotřebení vozidla. (Podle pravidel, která jsou stanovena v zákoníku práce, případně ve vnitřních předpisech zaměstnavatele). Pravidla pro poskytování cestovních náhrad se zpravidla určují ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, který by se měl vztahovat i na domácího zaměstnance.

## **Jak ochránit data a citlivé údaje?**

Domácí zaměstnanec shromažďuje mimo pracoviště zaměstnavatele množství informací, jejichž zabezpečení je mimo kontrolu zaměstnavatele. Z domácího prostředí tak hrozí únik dat a citlivých údajů (např. obchodní tajemství). Jak tomu může zaměstnavatel zabránit?

### **Odpovědnost vůči třetím osobám**

Nebezpečí představují nejen tištěné verze dokumentů zaměstnavatele, které si zaměstnanec shromažďuje doma. Stále častější je i práce prostřednictvím internetového připojení, jehož zabezpečení na domácím pracovišti nemá zaměstnavatel pod dohledem.

**POZOR!** Zaměstnavatel nese odpovědnost za škodu způsobenou třetím osobám v důsledku úniku dat zpracovávaných a shromažďovaných zaměstnancem při výkonu jeho práce pro zaměstnavatele. Po zaměstnanci může následně požadovat náhradu vzniklé

škody jen v případě, že prokáže, že škoda vznikla v důsledku zaviněného porušení povinností zaměstnance, a navíc pouze v rozsahu vymezeném zákoníkem práce.

Je proto v zájmu zaměstnavatele, aby si stanovil postupy pro zpracování a shromažďování dat a zaměstnance k ochraně dat smluvně zavázal. Konkrétní postupy při zpracovávání a shromažďování dat a jejich zabezpečení před ztrátou mohou být přitom podrobněji rozepsány ve vnitřním předpisu zaměstnavatele.

V případě práce vykonávané prostřednictvím PC a internetového připojení je třeba, aby zaměstnavatel vybavil zaměstnance bezpečným softwarem a zajistil bezpečnost internetového připojení. Takto vynaložené náklady je povinen hradit zaměstnavatel.

## **Povinnosti plynoucí z GDPR**

Jak již plyne z názvu Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), toto nařízení se vztahuje na dokumenty obsahující údaje o fyzických osobách a určuje požadavky na minimální standardy ochrany těchto dokumentů, ať už v listinné, či elektronické podobě.

Zaměstnavatel je správcem osobních údajů svých zaměstnanců a je odpovědný za dodržování povinností určených tímto nařízením. Zaměstnavatel přitom často disponuje i osobními údaji třetích osob – klientů, zákazníků či jiných obchodních partnerů. Zaměstnavatel proto musí zajistit, aby všichni jeho zaměstnanci, včetně těch pracujících z domova, kteří pracují s osobními údaji, dodržovali povinnosti určené nařízením k zajištění ochrany těchto údajů.

Ve vztahu k listinným dokumentům je třeba zajistit, aby tyto byly uchovány v uzamčených prostorách (místnost, zásuvka, skříň). K údajům, které jsou zpracovávány elektronicky, může mít přístup pouze osoba, která je zaměstnavatelem pověřena, aby s těmito údaji pracovala. U větších a složitějších systémů je třeba o každém zpracování osobních údajů (včetně nahlížení) pořizovat elektronické záznamy, které umožňují určit a ověřit, kdy, kdo a z jakého důvodu osobní údaje používá, tzv. logy.

Osobní údaje vedené v elektronické podobě musí být rovněž vhodným způsobem zabezpečeny před ztrátou, tj. počítač nebo notebook, na kterých zaměstnanec nepracuje, nesmí být ponechán bez dozoru či v neuzamčeném prostoru. Riziko úniku osobních údajů může představovat rovněž přenos elektronickými prostředky, proto je v některých případech vhodné před odesláním dokument zašifrovat. Tento postup lze doporučit zejména v případě přenosu citlivých osobních údajů ve smyslu GDPR.

**Tip:** Určete zaměstnancům pracujícím z domova jasné postupy při zpracování a shromažďování dat a osobních údajů a kontrolujte jejich dodržování.