

VYSOKÁ ŠKOLA BĀŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA



KATEDRA PODNIKOHOSPODĀŘSKĀ

Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu
multitasking
Analysis of the Work Performance of Knowledge Employees at Law Offices in Context
of Multitasking

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. David Prokeš
Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.

Ostrava 2023

Tímto bych chtěl upřímně poděkovat za odborné vedení a cenné rady vedoucí bakalářské práce Ing. Haně Šverkové Ph.D.,MBA,LL.M. a své přítelkyni Michaelae Matouškové za podporu.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodické vymezení problematiky znalostních pracovníků, pracovního výkonu a multitaskingu.....	8
2.1	Metodika a metody.....	8
2.1.1	Metody výzkumu	8
2.1.2	Metodika	10
2.1.3	Současný stav poznání	11
2.1.4	Výzkumné otázky	12
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	13
2.2.1	Lidské zdroje a intelektuální kapitál	13
2.2.2	Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	13
2.3	Znalostní pracovník.....	14
2.3.1	Definice.....	14
2.4	Pracovní výkon.....	15
2.4.1	Pracovní výkon	15
2.4.2	Proč věnovat pozornost pracovnímu výkonu znalostních pracovníků	16
2.4.3	Řízení pracovního výkonu	17
2.4.4	Faktory ovlivňující pracovní výkon.....	18
2.4.5	Měření pracovního výkonu znalostních pracovníků.....	18
2.4.6	Metody měření pracovního výkonu znalostních pracovníků.....	20
2.5	Multitasking a s ním související problematika.....	21
2.5.1	Multitasking	21
2.5.2	Problematika příčin a zdrojů vyrušení	22
2.5.3	Multitasking a jeho dopady.....	24
2.5.4	Zbytková pozornost a její význam.....	25
2.5.5	Jak lépe pracovat s multitaskingem	26
3	Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu	31
3.1	Struktura praktické části.....	31
3.2	Dotazníkové šetření.....	32
3.2.1	Identifikační otázky	34
3.2.2	Otázky týkající se pracovní vytíženosti a sklony k multitaskingu.....	37
3.2.3	Organizace práce.....	41
3.2.4	Otázky zabývající se vyrušením	44
3.2.5	Sociální sítě a komunikace	48

3.2.6	Pracovní výkon a multitasking	51
3.3	Polostrukturované rozhovory	54
3.3.1	Analýza rozhovorů.....	55
3.4	Pozorování.....	58
3.4.1	Analýza pozorování	59
4	Vyhodnocení výsledků a návrhy vhodných doporučení.....	61
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	61
4.2	Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů.....	63
4.3	Vyhodnocení Pozorování	65
4.4	Odpovědi na výzkumné otázky	65
4.5	Doporučení	66
4.5.1	Systém organizace práce.....	66
4.5.2	Sociální síť a komunikace	67
4.5.3	Jak zvládat multitasking ve své kanceláři.....	69
5	Závěr	71
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk	80
	Seznam grafů	81
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Století dvacáté bylo nejen obdobím neustálého napětí a válečných konfliktů, ale také obdobím pokroku, jenž se projevil ve všech oblastech lidského života. Jedním z velkých témat oboru ekonomie té doby byla produktivita, u níž si mnozí kladli za cíl její zvýšení. Proces to byl zdlouhavý. Aby toho totiž mohli dosáhnout, museli nejprve vymyslet nové způsoby a metody, jak produktivitu měřit. Až posléze mohli přicházet s nápady, jenž měly vést k jejímu zvýšení. Během sta let se objevilo nepřeberné množství teorií, z nichž mnohé opravdu vedly k výraznému nárůstu produktivity. Kamenem úrazu těchto teorií bohužel bylo, že opomíjely jednu velmi významnou skupinu pracovníků. Teorie se totiž téměř výhradně zaměřovaly na manuální pracovníky a jejich produktivitu práce.

Přitom už v polovině padesátých let minulého století se začala rodit nová skupina pracovníků, která dostala své pojmenování od amerického ekonoma, Petera Druckera, a to znalostní pracovníci (Peter Drucker, 1959). Přestože jejich význam postupem času neustále narůstal, mnozí jakoby stále této skupině nevěnovali žádnou pozornost. A tento trend bohužel trvá i dodnes. Snahy o zvýšení produktivity pokračují nadále, žel stále s metodami, které vyhovují měření manuální práce a vůbec neberou do úvahy komplexitu práce znalostních pracovníků. Produktivitu v jejich případě nelze měřit tradičními způsoby, jenž se zaměřují pouze na vstupy a výstupy.

Tyto postoje vedly k tomu, že ani dnes neexistují uspokojivé metody k měření produktivity znalostních pracovníků. Peter Drucker kdysi řekl, že jedním z hlavních úkolů dvacátého prvního století bude zvýšit produktivitu znalostních pracovníků, tak jako docházelo k neustálému růstu produktivity manuální práce ve století minulém (Drucker, 1999). Společnosti si to stále dostatečně neuvědomují, ale je potřeba upřít zrak i tímto směrem. Přeci jen již dnes tvoří pracovní sílu celého světa okolo miliardy znalostních pracovníků (Roth, 2019).

Takové množství není vůbec zanedbatelné, ba naopak představuje velmi podstatnou část pracovního trhu, které není věnována dostatečná pozornost. Přitom právě jejich produktivita je klíčová pro budoucí ekonomický růst. Je nutné nacházet nové způsoby a metody, jak co nejlépe měřit výkony znalostních pracovníků. Faktorů, které ovlivňují jejich práci, je mnohem více než v případě manuálních pracovníků. Je potřeba sledovat každý aspekt jejich práce, jenž lze ovlivnit a jeho ovlivnění by mohlo vést

ke zvýšení jejich produktivity. Jedním z takových by mohl být i multitasking, jehož zkoumání bude obsahem této bakalářské práce.

Svět okolo nás s příchodem informačních technologií nabral úplně jiné tempo. Množství informací, se kterým se lidé najednou museli začít vypořádávat, bylo obrovské. Email a další komunikační kanály se postupně začaly stávat běžnou součástí pracovního prostředí ve společnostech. To vedlo sice k jednoduššímu přenosu informací na pracovišti, ale také donutilo zaměstnance mnohem více tzv. multitaskovat. Jinak řečeno, již nevěnovali podstatnou část své pozornosti jednomu úkolu, ale začalo u nich docházet k neustálému přepínání pozornosti mezi několika úkoly (Mark, 2015).

Ačkoliv je multitasking vesměs negativní jev, což bude následně rozvedeno v dalších kapitolách, zaměstnavatelé často preferují tento způsob práce a mnohdy jej vyžadují. Velkou roli v případě multitaskingu hraje také prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. V této bakalářské práci bude pozornost zaměřena na znalostní pracovníky v právních kancelářích, což je prostředí, kde se člověk neobejde bez multitaskingu. To ale neznamená, že jeho dopad na zaměstnance nelze nijak ovlivnit. Zaměstnavatelé v těchto kancelářích, často vysoce vzdělání, leč většinou pouze v oblasti práva, by si měli uvědomit, že dlouhodobé vystavování zaměstnanců multitaskingu může působit negativně, což může ve výsledku vést ke snížení produktivity.

Produktivita v právních kancelářích stejně jako v jiných společnostech představuje velice významný ukazatel, jenž je potřeba sledovat. Bohužel se tak neděje, čímž se právní kanceláře zbytečně obírají o vyšší zisky a o spokojenost nejen zákazníků, ale i zaměstnanců, kteří tvoří hodnotu společnosti. Přestože je v úvodu této práce zmiňován mnohokrát pojem produktivita, práci znalostních pracovníků lépe vystihuje pojem pracovní výkon, který bude vysvětlen a rozebrán později.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat vliv multitaskingu na pracovní výkon znalostních pracovníků právních kanceláří na základě pozorování a významu vnímání respondentů. Dílčím cílem bude zjistit, jak velký dopad má multitasking na pracovní výkon těchto pracovníků, a to prostřednictvím dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování. Posléze budou poznatky získané tímto způsobem analyzovány a srovnány s teoretickými znalostmi nabytými v druhé kapitole bakalářské práce. Výsledkem budou návrhy a doporučení, jak omezit dopady multitaskingu a jak zvýšit pracovní výkon, jenž budou rozebrány ve čtvrté kapitole.

Dílčím cílem by mělo být poskytnutí srozumitelného návodu zaměstnavatelům, jak pracovat s multitaskingem ve svých kancelářích. Poznatky samozřejmě mohou využít také jednotlivci. Jelikož stále neexistují uspokojivé metody pro měření pracovního výkonu znalostních pracovníků, budou v této bakalářské práci využity metody pro subjektivní hodnocení, které mohou poskytnout cenné údaje.

Bakalářská práce je rozdělena přesně do pěti kapitol. Úvodní kapitola je zkoumané téma, cíle a členění práce.

Teoretická část je vymezena v druhé kapitole. Zabývá se metodikou a metodami, které budou užity v praktické části práce. Následující podkapitoly pak rozebírají pojmy jako řízení lidských zdrojů a znalostní pracovník. Poněkud obsáhlejší podkapitola je věnována pracovnímu výkonu. Popisuje nejen samotný pojem pracovní výkon, ale také ovlivňující faktory, měření a metody jeho měření. Závěr teoretické části je nejobsáhlejší a věnuje se multitaskingu.

Na teoretickou část navazuje analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. Zde jsou prakticky rozebrány metody užité pro analýzu a získaná data. Kapitola obsahuje otázky dotazníkového šetření, popis průběhu polostrukturovaných rozhovorů a provedené pozorování.

Předposlední část nabízí vyhodnocení získaných dat a uvedení vhodných návrhů doporučení, jak se v právních kancelářích lépe vypořádat s multitaskingem, představených na příkladech. Závěrečné části pak patří už jen krátké shrnutí celé bakalářské práce.

2 Teoreticko-metodické vymezení problematiky znalostních pracovníků, pracovního výkonu a multitaskingu

Pro naplnění cíle bakalářské práce je zapotřebí nejprve vymezit metodiku a metody pro zpracování výzkumu, jenž je obsahem bakalářské práce. Bez ujasnění základních teoretických pojmů by nebylo co zkoumat, proto v další části následuje vysvětlení a popis teoretických východisek, s kterými se následně pracuje v praktické části. Kapitola objasňuje pojem řízení lidských zdrojů, jelikož zvolené téma se dotýká zejména lidských zdrojů, které zaměstnanci všech právních kanceláří představují. Teoretická část dále vysvětluje pojem znalostní pracovník, jenž je součástí intelektuálního kapitálu. Nutně rozebírá také problematiku samotného pracovního výkonu, který je následně analyzován. Nakonec je detailně popsáno, co je myšleno multitaskingem a problémy s ním související.

2.1 Metodika a metody

Výzkumem se myslí systematické zkoumání jevů jak přírodních, tak sociálních, s cílem získat takové poznatky, s jejichž pomocí dokážeme popsat a vysvětlit svět kolem nás (Hendl, 2009). Bakalářská práce je v každém případě druhem výzkumu. Pro jeho správné zpracování je potřeba si vysvětlit několik základních teoretických pojmů.

Metodologie je vědní disciplínou, jejímž cílem je zkoumání nástrojů vědy, které představují vědecké metody. Jinak řečeno, zabývá se tvorbou, analýzou a správným výběrem metod tak, aby informace získané výzkumem byly co nejrelevantnější (Olecká a Ivanová, 2010).

Samotnou metodu se pak rozumí nástroj, jenž slouží ke zkoumání objektu výzkumu. Jedná se tedy o soubor principů a pravidel, které osobě zkoumající umožňují získat potřebné poznatky a dosáhnout tak výzkumného cíle (Olecká a Ivanová, 2010). Metodikou je pak promyšlený postup či návod, jak provést samotný výzkum v praxi (Eger a Egerová, 2017).

2.1.1 Metody výzkumu

Chce-li kdokoliv zkoumat jakýkoliv jev, musí vždy na začátku nejprve zvážit několik faktorů. V první řadě si je potřeba ujasnit, jakým způsobem budou získávána relevantní data pro zodpovězení výzkumných otázek. Přestože existuje obrovské

množství způsobů, jak dosáhnout námi stanoveného cíle, vždy by mělo být zohledněno finanční a časová hledisko.

Jaké metody zvolit ovlivňuje také to, o jaký druh výzkumu se jedná, což by mělo být ujasněno hned na začátku. Může být kvalitativní, kvantitativní či smíšený, v tomto případě převládá kvantitativní (Eger a Egerová, 2017). Kvantitativní výzkum zjišťuje většinou množství, rozsah nebo frekvenci výskytu určitého jevu. Výsledky lze pak vyjádřit číselně a porovnat s teoriemi, které byly vytyčeny na začátku. Při zpracování kvantitativního výzkumu jsou pak používány uzavřené otázky a hypotézy, v našem případě výzkumné otázky. Tento druh výzkumu je převážně založen na deduktivní metodě, kdy si pomocí teoretického rámce vytvoříme výzkumné otázky a ty se snažíme potvrdit či vyvrátit prostřednictvím sběru dat (Eger a Egerová, 2017).

S ohledem na všechny výše uvedené proměnné byly zvoleny následující metody. Hlavní metodou zkoumání je kvantitativní dotazníkové šetření. Dotazník je souborem předem připravených otázek, na které respondent odpovídá. Správný dotazník by měl být rozdělen nejméně do tří částí. Úvodní představuje vstupní část, která obsahuje oslovení respondenta, sdělení účelu výzkumu, význam výzkumu, popřípadě pokyny a další důležité informace k vyplňování. Část druhá je pak věnována samotným otázkám. Ty jsou tvořeny zejména otázkami uzavřenými, které jsou řazeny v přesně stanoveném pořadí. Jedná se tudíž o strukturovaný dotazník. Uzavřené otázky umožňují na výběr pouze z nabízených variant. Otázkami otevřenými se pak myslí takové, na které může dotazovaný odpovědět jakkoliv, polouzavřené pak představují otázky, u nichž je na výběr z několika odpovědí, ale také zde je respondentovi ponechána částečná autonomie. Kromě těchto tří druhů otázek budou v dotazníkovém šetření využity také škály a pořadové otázky. Škály jsou speciálním typem výběrové otázky, kdy respondent volí určitý bod na škále, který pak umožňuje odstupňované hodnocení. Při pořadových otázkách pak volí respondent z několika variant, které navíc seřazuje do určitého pořadí. Poslední část dotazníku pak tvoří závěrečná část, které obsahuje zejména poděkování za vyplnění (Eger, Egerová, 2017).

Doplňujícími metodami jsou interview, jinak řečeno polostrukturovaný rozhovor, a pozorování. Interview je metoda, která umožňuje nejen zachytit data, ale hlouběji proniknout do postojů a motivů respondenta. Polostrukturovaný rozhovor pak představuje takový rozhovor s předem připravenými otázkami, které mohou být jak

otevřené, tak uzavřené a celkově je možné se odklonit od stanových otázek, což není možné u strukturovaného rozhovoru.

Pozorování patří mezi nejstarší výzkumné metody. Lidé využívají smysly, díky kterým mohou vnímat realitu kolem sebe. Výhodou této metody je, že může zkoumat chování lidí v jejich přirozených podmínkách a může přinést zajímavé informace, které by jinak sledovaný nesdělil. Jeho nevýhodou naopak je, že pozorování je výrazně ovlivněno osobou výzkumníka, a to jeho hodnotami, motivací, předsudky nebo emocemi. „*Velkým problémem při pozorování je skutečnost, že většinu toho, co se děje, výzkumník nepostřehne.*“ (Hendl, 2008, s. 192). Pozorování může probíhat jako skryté či otevřené. V tomto případě se jedná o otevřené pozorování, tudíž o něm sledující budou vědět. Proběhne v přirozené situaci, bude nestrukturované a bude obsahovat jak pozorování sebe samého, tak někoho jiného.

2.1.2 Metodika

Metodika jako taková představuje logicky stanovený pracovní postup či návod, kde jsou srozumitelně popsány jednotlivé kroky výzkumu tak, aby mohlo být dosaženo stanoveného výzkumného cíle. Každý výzkum je jedinečný a metodika by vždy měla tuto jedinečnost odrážet.

Cílem je zanalyzovat vliv multitaskingu na pracovní výkon znalostních pracovníků právních kanceláří na základě pozorování a významu vnímání respondentů. Výzkum této problematiky se zakládá na náhodném výběru, pro který poslouží jako hlavní metoda dotazníkové šetření. Doplňujícími a podpůrnými metodami jsou polostrukturovaný rozhovor a pozorování. Výběr těchto metod a jejich popis je vysvětlen v předešlé kapitole. Výše popsané charakteristiky popisují kvantitativní výzkum, jenž je založen na sběru dat, které lze poměrně dobře kvantifikovat.

Jaké kroky tvoří takový kvantitativní výzkum? V první řadě je nutné nastudovat a popsat teoretický rámec, jenž je poté uplatněn v praktické části. Informace o dané problematice jsou čerpány zejména z odborných článků, ale nechybí ani odborné knihy. Poznatky jsou posléze využity k popisu vědeckých termínů jako řízení lidských zdrojů, znalostní pracovník, pracovní výkon a multitasking.

Teoretický rámec poslouží s pomocí dedukce k vytvoření hypotéz, které výzkum buď potvrdí nebo vyvrátí. Výzkum nemusí vždy obsahovat hypotézy, postačí výzkumné otázky, které jsou rozepsány a vysvětleny v následující kapitole.

Po určení výzkumných otázek přichází převod teoretických pojmů na měřitelné ukazatele a výběr zkoumaného souboru, jenž bude záměrný, protože se bude zaměřovat výhradně na pracovníky právních kanceláří.

Posléze je realizováno samotné měření neboli sběr dat, jejichž získání proběhne prostřednictvím logicky vybraných metod, které jsou v tomto případě popsány v předešlé kapitole. Jedná se o dotazníkové šetření, které slouží pro sběr největšího množství dat a podpůrnými metodami jsou polostrukturovaný rozhovor a pozorování, které proběhne na malém vzorku.

Předposlední krok pak představuje analýza dat, které je nutné nejdříve logicky shrnout a uspořádat a až poté lze vyvozovat závěry zkoumání. Analýza je realizována v několika úrovních, a to v popisné a vztahové rovině. Popisná analýza obsahuje slovní a grafický popis dat, po které následuje analýza vztahová. Dohromady představují proces sumarizace a zkoumání dat.

Výsledky zkoumání jsou následně porovnávány s výzkumnými otázkami vytyčenými na počátku. Tento proces je nazýván verifikace. Dle výsledků jsou pak vytvořeny návrhy a doporučení, jak se lépe vypořádat s multitaskingem, nebo jak s ním alespoň lépe pracovat. Práce a celý výzkum je pak završen celkovým shrnutím (Eger a Egerová, 2017).

2.1.3 Současný stav poznání

Téměř miliarda znalostních pracovníků tvoří pracovní trh celého světa a tento počet neustále roste. Ekonomové by již dnes měli upírat zrak tímto směrem. Peter Drucker v minulosti řekl, že produktivita znalostních pracovníků bude jednou z největších výzev dvacátého prvního století. A má pravdu, bohužel i dnes si to jen málokdo uvědomuje. Situace ale není zase tak zlá, jak by se mohlo na první pohled zdát. Existují snahy o její zlepšení, jedná se nicméně o složitý a zdlouhavý proces.

Jaký je tedy současný stav poznání? Pokud se mluví pouze o znalostních pracovnících jako skupině, už od padesátých let minulého století se pracuje s termínem, se kterým přišel již několikrát zmíněný Peter Drucker. Jeho názory a příspěvky patří mezi nejcitovanější téměř v jakémkoliv článku či knize, které se nějakým způsobem dotýkají tématu znalostních pracovníků. Existují také mnozí další, kteří přispěli nějakou svou měrou, ale žádný tak jako Peter Drucker.

Řízení lidských zdrojů je oblastí vědy, jenž se těší mezi ekonomy velké pozornosti. Významné publikace pocházejí například z pera Michaela Armostranga společně se Stephen Taylorem či od profesorů Vysoké školy Báňské, přesněji Petry Horváthové a jejích kolegů (Armstrong a Taylor, 2020; Horváthová a Čopíková, 2017).

Pracovní výkon znalostních pracovníků představuje téměř neprobádané území. Existují snahy o vytvoření metod, jak měřit jejich pracovní výkon. Ty jsou ale buďto neúspěšně nebo nedostatečné. Mnozí aplikují poznatky získané při výzkumu produktivity manuální práce, jejich využití v případě znalostních pracovníků je značně omezené. Práce znalostních pracovníků je natolik komplexní, že si žádá jiné druhy měření, se kterými ale zatím nikdo nepřišel.

A jak to vypadá s výzkumem znalostních pracovníků v souvislosti s multitaskingem? Přestože prozatím neexistují přesvědčivé metody měření pracovního výkonu u této skupiny pracovníků, zabývali se nějakým způsobem multitaskingem a jeho vlivem na pracovní výkon mnozí odborníci. (Lebtag, 2020) Jedny z nejcennějších poznatků přinesla Gloria Mark ve své ucelené knize s prozaickým názvem *Multitasking in the Digital Age z roku 2015* (Mark, 2015).

Velmi aktivně se tomuto tématu věnuje také Calvin C. Newport, profesor na Georgetownské univerzitě, který se zabývá zejména produktivitou v souvislosti s multitaskingem, o čemž napsal několik článků i knih. Jednou z nich je *A World Without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload* (Kohut, 2022).

Autorů zabývajících se multitaskingem existují samozřejmě mnohem víc, jejich rady či poznatky ale nemusí být vždy tak relevantní jako u výše zmíněných. Co se týče českých autorů, jejich pozornost směřuje spíše k jednotlivým aspektům a nezabývají se tématem tak komplexně.

Co lze říct o současném stavu poznání? Téma jako celek prozkoumané prozatím není, v České republice by se navíc mělo jednat o jednu z prvních prací zabývajících se touto oblastí.

2.1.4 Výzkumné otázky

Návrh výzkumu by měl vždy tvořen několika částmi, a jednou z nich jsou výzkumné otázky, které by měly být formulovány tak, aby korespondovaly s cílem práce a bylo na ně možné odpovědět. Existuje zažitá představa, že každá práce by měla

obsahovat hypotézy, to ale není tak úplně pravda, úplně postačí výzkumné otázky (Eger a Egerová, 2017).

Smyslem tohoto výzkumu je analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. S tímto vědomím jsou také formulovány následující otázky:

1. Je telefonní komunikace v právních kancelářích u dotazovaných v méně než 40 % případů přínosná?
2. Stráví dotazovaní znalostní pracovníci více než 30 % pracovní doby na sociálních sítích?
3. Má více než 50 % dotazovaných znalostních pracovníků sklony k multitaskingu?

2.2 Řízení lidských zdrojů

2.2.1 Lidské zdroje a intelektuální kapitál

Pro pochopení řízení lidských zdrojů je nutné si nejprve rozebrat, co se skrývá za samotným pojmem lidské zdroje. Lidské zdroje reprezentují nejhodnotnější zdroj, jakým organizace disponuje. Jsou jimi její zaměstnanci, které lze označit za hlavní hybatele, jakým směrem se společnost bude ubírat. Jsou to právě oni, kdo nakládají s dalšími zdroji organizace (Armstrong a Taylor, 2020; Koubek, 2015).

Lidské zdroje tvoří také intelektuální kapitál společnosti. Prostřednictvím jejich znalostí je pak vytvářeno bohatství těchto společností (Barták, 2006). Intelektuální kapitál dle některých autorů netvoří pouze pouhé vědomosti zaměstnanců, ale také jiné složky jako např. organizační kapitál, který představují znalosti organizaci, jenž jsou navíc jejím majetkem nebo zákaznický kapitál, kterým se myslí potřeby a přání zákazníků, které organizace dokáže uspokojovat. (Barták, 2006; Nierostek, 2020; Armstrong a Taylor, 2020).

Pro potřeby této bakalářské práce je nutné rozumět zejména intelektuálnímu kapitálu, jinak taky někdy nazývanému lidský, a lidským zdrojům.

2.2.2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů si můžeme představit jako souhrn určitých postupů, jenž směřují k získávání a udržování nových i stálých zaměstnanců za účelem udržování kvalitního pracovního výkonu, díky němuž bude docházet k přispívání a naplňování cílů

organizace (Čopíková et al., 2015). Pro Armstronga a Taylora (2020) představuje řízení lidských zdrojů práci s lidským kapitálem, plánování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také řízení pracovního výkonu, jenž by měl být neustále sledován a vyhodnocován. O svém výkonu by měli být zaměstnanci neustále informováni, aby věděli jak si vedou a co mohou zlepšit (Armstrong, 2020).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů dle Bláhy et. al. (2013) je postarat se o to, aby bylo dosahováno cílů stanovených organizací s pomocí lidí. Jiní autoři vidí hlavní cíle v dosahování lepších pracovních výsledků, hledání a udržování kvalitních a loajálních zaměstnanců, kterým by mělo být zajištěno takové pracovní prostředí, které podněcuje k práci a udržuje dobrou náladu a atmosféru. (Koubek, 2015; Vodák a Kucharčíková; 2011).

Zvláště poslední bod je dle mého názoru v právních kancelářích opomíjen, jelikož se kanceláře mnohdy zaměřují pouze na výsledky, kterých má být navíc dosahováno v šibeničních termínech. Častokrát ale vůbec neberou ohledy na to, že v dlouhodobém horizontu vede toto chování ke snižování morálky a pracovní pohody, což může přerůst až v psychické problémy. Multitasking je například jedním z faktorů, jenž tyto aspekty ovlivňuje. Zaměstnavatelé jej vyžadují, ale téměř vůbec nevěnují pozornost následkům, které způsobuje.

2.3 Znalostní pracovník

2.3.1 Definice

Lidstvo prošlo za posledních sto let neuvěřitelným vývojem, svět se změnil a snad žádná oblast lidského života neunikla pokroku. Došlo k průlomovým objevům, tempo lidského života zrychlilo a celkově se změnil pohled na to, co je vlastně normální. Ani oblast lidské práce se nevyhnula vývoji, přesto přetrvaly některé otázky, kterými se téměř nikdo nezabýval. Mnoho výzkumů a pozornosti bylo věnováno manuální práci, zejména jak zvýšit její produktivitu. Opomenuti vedle toho ale zůstali znalostní pracovníci a jejich práce, přestože jejich počet neustále roste a jejich podíl na hospodářství je nezanedbatelný. To, proč jsou přehlíženi, není ale až tak moc překvapující, jelikož mnozí ani netuší, kdo to vlastně ten znalostní pracovník je.

První zmínka o tomto termínu pochází z roku 1959, kdy tento pojem použil manažerský konzultant Peter Drucker ve své známé knize s názvem *Landmarks of Tomorrow*. Zde vymezil znalostního pracovníka jako někoho, kdo disponuje znalostmi

důležitými pro organizaci a vlastně je jedním z mála nebo jediným, kdo takové znalosti má, a mnohdy si to ani neuvědomuje (Drucker, 1959).

S rozšířenějším a novějším vymezením přišel Davenport (2005). Ten popisuje znalostního pracovníka jako zaměstnance, jenž není společností ceněný pro své fyzické schopnosti, ale zejména pro své specifické znalosti, které nelze z různých důvodů tak jednoduše získat. Nejčastěji jde o velmi specifickou oblast složitou na pochopení, může se ale také jednat o znalosti, jenž vyžadují mnoho času k jejich získání (Davenport, 2005).

Pokusy o vymezení pojmu znalostního pracovníka se různí dle toho, kdo s tímto pojmem pracuje. Dokonce existují i takové názory, že již není potřeba tohoto pojmu, jelikož je v dnešní době již překonaný. Ať je tomu jakkoliv, existují charakteristiky, které jsou pro mnohé teorie příbuzné. Znalostní pracovník je tak povětšinou někdo, kdo je velice zapálený do toho, co dělá. Objevuje se zejména v profesích, kde aplikuje, vytváří a distribuuje nabyté znalosti. Je schopen pracovat samostatně a nevyžaduje instrukce od někoho z vyšších struktur. Znalostní pracovníci jsou význační tím, že lační po úspěchu, a dokáží být velice mobilní a nevdají jim měnit práci, pokud by to znamenalo posun v jejich kariéře. Jak už z názvu vyplývá, tito pracovníci překypují znalostmi, které si neustále prohlubují. Neustále se tak musejí vzdělávat. Problémem u těchto pracovníků je, že není úplně jednoduché měřit kvalitu a produktivitu jejich práce. A na úplný závěr, tito zaměstnanci nemají rádi, když jim někdo říká, co mají dělat, nebo jim řídí jejich čas (Mládková, 2015).

2.4 Pracovní výkon

2.4.1 Pracovní výkon

Co je to pracovní výkon a proč se o něm zmiňujeme zrovna v souvislosti se znalostními pracovníky? Tradiční literatura definuje produktivitu jako poměr mezi jednotkami vyprodukovanými v průběhu výrobního procesu a vstupy, které stály na začátku tohoto procesu (Fernandez, 2013; Butt et al., 2019). Tento poměr je hodnotitelný různými metrikami, například počtem vyrobených kusů za minutu či počtem vyskytnutých chyb. Hodnotícím kritériem může být i kvalita, pokud je kvantifikovaným způsobem vyjádřitelná (Drucker, 1999). Produktivitu lze velice dobře využít v případě manuální práce, kde můžeme poměrně jednoduše sledovat výstupy a vstupy při výrobním procesu. Stejně prohlášení nelze užít v případě znalostních pracovníků, jejichž práce je komplexnější a nelze ji tak snadno ohodnotit. Výstupy jejich práce mají mnohdy více

podob, díky čemuž nelze mezi sebou porovnávat jednotlivé výsledky. Koncept produktivity lze sice užít i v případě znalostních pracovníků, nebude ale ze své podstaty dostatečný, jelikož svou pozornost věnuje vstupům a výstupům, které nemusí být vždy u znalostních pracovníků tím nejdůležitějším (Kohut, 2022).

Vhodnější je tak v souvislosti se znalostními pracovníky používat pojem pracovní výkon, který lépe popisuje a hodnotí práci takovýchto zaměstnanců. Jeho prostřednictvím se pak zkoumá širší oblast atributů, což je velmi výhodné.

Třeba takoví autoři Hannula a Lonnqvist (2002) pracují s pracovním výkonem z pohledu pracovníka, kdy spatřují uspokojení v dosahování cílů a výsledků, jichž je dosaženo prostřednictvím činností a úkolů.

Obšírněji se tématu pracovního výkonu věnuje Koubek (2004), jenž jej popisuje jako jakýsi vztah pracovníka k plnění jednotlivých úkolů, jenž jsou náplní jeho práce. To tedy znamená, že nesleduje pouhé výstupy a vstupy, jinak řečeno kvalitu a množství odvedené práce, ale také přístup samotného pracovníka k jednotlivým úkolům. To zahrnuje například přístup k práci, náladu a chuť s jakou k ní přistupuje, ochotu pracovat, motivaci, vztahy s dalšími zaměstnanci při plnění úkolů, dodržování stanovených předpisů, pozdní příchody a cokoliv dalšího, co může podstatně ovlivnit výkon zaměstnance. Při sledování pracovního výkonu by se dle Koubka (2004) mělo také zaměřovat na to, co pracovník vkládá ze sebe samého do vykonané práce. Jednoduše by se zaměstnavatelé neměli zaměřovat slepě pouze na vstupy a výstupy, ale měli by věnovat také pozornost všem výše uvedeným aspektům, protože se postupem času mohou pozitivně či negativně začít projevovat na vykonané práci, přestože nemusí být na první pohled tak viditelné.

2.4.2 Proč věnovat pozornost pracovnímu výkonu znalostních pracovníků

Trendem dvacátého století byla neustálá snaha o zvýšení produktivity manuálních pracovníků. Jelikož byla poměrně dobře sledovatelná, což lidé podněcovalo k nápadům na její zlepšení (Drucker, 1999). Manuální práce byla hnací silou minulého století, s příchodem nového tisíciletí a informačních technologií došlo ale k obratu. Manuální pracovníky začali střídat ti znalostní, jenž jsou dnes tím nejhodnotnějším, čím mnohé společnosti disponují, aniž by si to mnohdy uvědomovali (Butt et al., 2018). V roce 1999 Peter Drucker v jednom svém díle prohlásil, že hlavním úkolem novodobých manažerů bude produktivita znalostních pracovníků, jelikož ta bude vytvářet nespornou výhodu

mezi stále rostoucím počtem společností, jenž nabírají ty samé znalostní pracovníky (Lebtag, 2020).

Důvodů, proč se věnovat pracovnímu výkonu znalostních pracovníků, je ale mnohem více. Malým výčtem lze zmínit neustálý růst společností podnikajících v oblasti služeb a informací, které mezi soupeří. A nakonec úspěch samotné organizace záleží na vždy na výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich znalostech, které je potřeba neustále prohlubovat.

2.4.3 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je potřeba řídit, co je ale myšleno jeho řízením? Armstrong (2011) charakterizuje řízení pracovního výkonu jako určitý přístup organizace, jehož cílem je trvale zabezpečení úspěšnosti organizace, a to prostřednictvím snah o zlepšení výkonu a rozvoje pracovníků. Jedná se o nikdy nekončící proces, o který se starají spíše linioví manažeři než management, jelikož znají své podřízené mnohem lépe a dokážou tak chápat, jejich přístup k práci a chování.

Koubek (2004) zase popisuje řízení pracovního výkonu jako jakousi dohodu o důležitých aspektech práce, které by měly vést ke zlepšování pracovního výkonu a k osobnímu rozvoji zaměstnance. To by mělo probíhat za neustálého společného a soustavného sledování pracovního výkonu, zdali je v souladu se stanovenými cíli, požadavky a plány organizace.

Výsledkem řízení pracovního výkonu by mělo být zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, týmu, či dokonce celé organizace. Celý tento proces je veden k tomu, aby bylo dosaženo plného pracovního potenciálu jednotlivce, což může následně vyústit v růst celé organizace, jelikož tito zaměstnanci tvoří bohatství této organizace.

Úspěch samotného řízení se odvíjí od toho, zdali všichni rozumí jeho smyslu, ať už jde o nejužší vedení, liniové manažery či běžné zaměstnance, kteří jsou z tohoto výčtu asi nejdůležitější. Pokud jim není vysvětleno, jaký smysl tyto snahy mají nebo co by mělo být jejich obsahem, nemohou se do nich naplno zapojovat a spíše se jim budou vyhýbat. Naopak pokud jim bude vše vysvětleno, mohou přicházet s vlastními nápady, jak tyto snahy umocnit a zároveň se budou sami cítit lépe.

Řízení pracovního výkonu se dá využít téměř kdekoliv, ne jinak je tomu u znalostních pracovníků pracujících v právních kancelářích. Skutečnost je ale taková, že tyto poznatky nejsou v takové míře využívány, a to z mnoha důvodů. Většinou jsou tyto

právní kanceláře malé a není zde věnována taková pozornost něčemu jako řízení lidských zdrojů. Součástí tohoto prostředí jsou pak zaměstnanci, jejichž hlavním oborem je především právo, obvykle tak nemají v této oblasti dostatečné nebo dokonce žádné znalosti.

2.4.4 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Pro lepší pochopení pracovního výkonu je třeba věnovat pozornost také faktorům, které jej ovlivňují. Mnohé z nich vycházejí z individuálního či skupinového chování, které má následně dopad na individuální nebo skupinový výsledek. Obě skupiny těchto faktorů jsou abstraktní, a proto taky obtížně kvantifikovatelné (Kemppilä, S. a Lönnqvist, 2003; Cequea, Rodríguez-Monroy a Bottini, 2011).

To určitě ale neznamená, že je nelze zkoumat. Existuje nepřehledné množství výzkumů, které se tímto tématem zabývali, což vedlo různé autory k mnoha různým tříděním těchto faktorů. Dvojice Antikainen and Lönnqvist například rozdělili faktory do tří skupin, které nazvaly vstupy, proces a výstupy. Vstupy navíc rozdělili do dvou podskupin, které pojmenovaly personální, tedy takové, které ovlivňují jednotlivce, ale nemusí být skupině úplně známy, a pak organizační, které ovlivňují celou skupinu osob. Procesní jsou pak takové, které ovlivňují výkon celého procesu. Výstupy pak ovlivňují, co bude výsledkem pracovního výkonu.

Lepší představu o těchto pojmech lze získat? Mezi organizační faktory lze zařadit lidský kapitál, inovační potenciál, organizační standardy a postupy, kvalitu informací, informační technologie, sítě, časové umístění, pracovní prostředí a cíle. Mezi personální faktory pak patří motivace, spokojenost v práci, vztahy mezi lidmi, fyzické zdraví a osobní problémy.

Mezi procesní můžeme zařadit organizaci práce, rozdělení úkolů, organizace a rozhodování, týmová práce a například schopnost ovlivnit vlastní práci.

Faktory ovlivňující výsledek jsou pak inovace, kvalita, časová efektivita, naplnění zákaznických přání (Antikainen a Lönnqvist, 2006).

2.4.5 Měření pracovního výkonu znalostních pracovníků

Jak už bylo řečeno dříve, měřit pracovní výkon nebo produktivitu znalostních pracovníků není vůbec snadné. Toto odvětví je i v dnešní době stále v plenkách. Ačkoliv existují různé metody jak měřit produktivitu manuální práce, nejsou tyto metody tak

dobře použitelné v případě znalostních pracovníků. Jejich práce se totiž mnohdy neřídí přesnými postupy a standardy, proto je dohled nad jejím výkonem velice složitý. Co je ale podstatnější, není možné ji tak úplně kvantifikovat (Xiao, Nembhard a Dai, 2012).

Práci znalostních pracovníků je přesto potřeba kontrolovat, proto je nutné vytvořit jakýsi adekvátní systém měření jejich výkonnosti. Ačkoliv by vytvoření takového systému v dnešní době mělo být prioritou, neexistuje dodnes téměř žádný použitelný systém pro kontrolu těchto pracovníků. A co víc, zaměstnavatelé stále trvají na starých metodikách, které pracují se základním pojetím produktivity (Ramírez a Nembhard, 2004).

Přestože mnozí zaměstnavatelé této oblasti nevěnují dostatečnou pozornost, existují snahy o vytvoření metod a systému měření pro zvýšení pracovního výkonu znalostních pracovníků. Ty jsou klíčové ve světě stále narůstajícího počtu těchto pracovníků (Drucker, 1999).

Za to, proč zatím neexistuje téměř žádný použitelný systém, může problematický charakter práce znalostních pracovníků. Zaměstnavatelé i vědci si musejí lámat hlavu nad tím, jak se vyrovnat s výzvami, které se touto problematikou souvisí. Aby mohlo docházet k měření a celkovému nárůstu pracovního výkonu, je potřeba, aby zaměstnanci sdíleli své znalosti pro dosažení organizačních cílů. Problém je ale takový, že většinou jsou pracovníci seskupováni do speciálních skupin, které většinou ani nesdílí informace s dalšími podobnými skupinami, tudíž nemůže růst produktivita ani jedné ze skupin. Navíc pokud jsou si pracovníci jako jednotlivci vědomi toho, že jejich znalosti jsou tím nejhodnotnějším, co mohou nabídnout, nechtějí je tak jednoduše sdílet. Je nutné tak vytvořit takové prostředí, které podněcuje ke sdílení těchto znalostí.

Z povahy věci vyžadují znalostní pracovníci při práci určitý druh autonomie. To ale v určité míře ovlivňuje měření jejich výkonu, jelikož jejich práce nelze úplně jednoduše srovnat s prací někoho jiného a zároveň existuje nepřehledné množství způsobů, jak dojít k výsledku. Jejich autonomii ale není potřeba nijak omezovat, právě naopak, je potřeba podporovat jejich kreativitu například prostřednictvím motivace.

Velkým tématem navazujícím na tuto problematiku je složitost organizací a požadavků vycházejících například od zákazníků. Toto může nabourat jak autonomii, tak celkový výkon znalostního pracovníka, jelikož se jím navržená řešení nemusí vždy shodovat s cíli a požadavky zákazníků, což navíc může ve výsledku omezovat vlastní

kreativitu a výkon. Zároveň by pracovníci neměli být svazováni nepřehledným množstvím pravidel.

A nakonec, jak už bylo několikrát zmíněno, znalostní pracovník by měl chápat snahu samotné organizace a snažit se o efektivnější plnění úkolů, na což navazuje problematika uspokojování potřeb těchto pracovníků (Lebttag, 2020).

2.4.6 Metody měření pracovního výkonu znalostních pracovníků

Možností, jak měřit produktivitu manuální práce, existuje nepřehledné množství. To samé se nedá říct o oblasti práce znalostních pracovníků, jak bylo už několikrát řečeno. Přestože neexistuje jedna univerzální metoda nebo metoda, která je hojně využívána, existují určité koncepty, které jsou využitelné při měření pracovního výkonu znalostních pracovníků.

Těmi jsou například Mundelův, Bumbargerův, Gordonův, Druckerův či Schainblattův model (Lebttag, 2020).

Použitelnou metodou, nicméně velmi omezenou, je také metoda efektivnosti lidského kapitálu. Výsledkem této metody je zjištění, jakou hodnotu společnosti vytváří znalostní pracovník. Výhodou tohoto konceptu je, že nemusíme měřit kvantitu ani kvalitu práce pracovníka. Omezenost metody na druhou stranu spočívá ve dvou aspektech. Tímto způsobem lze měřit práci pouze v takových organizacích, kde se na výsledcích nepodílí manuální pracovníci a kde zároveň není nikterak vysoký počet znalostních pracovníků. Navíc je výsledkem pouhé číslo, které neodráží komplexnost práce znalostního pracovníka. Jak lze vypočítat číselnou hodnotu efektivnosti lidského kapitálu? Jedná se o pouhý podíl mezi přidanou hodnotou vypočítanou jako rozdíl mezi tržbami a celkovými náklady, a celkovou investicí do lidského kapitálu (Kohut, 2022).

Sběr objektivních dat prostřednictvím těchto metod je určitě užitečný, přesto není dostatečný, protože je potřeba sledovat práci znalostních pracovníků v mnohem širším měřítku. Výhodný je proto také sběr subjektivních dat, který může přinést mnohem užitečnější údaje než samotná tradiční měření. Antikainen a Lönnqvist (2006) dokonce tento způsob měření jako protipól doporučují, protože zde hraje velkou roli lidské chování, které nelze stále nijak měřit (Muckler a Seven, 1992). A kdo jiný ví lépe než samotný člověk, jaké pohnutky a motivace ho vedly k určitým činům a co mu vlastně chybí při práci, aby mohl zvýšit svůj pracovní výkon.

Měření práce znalostních pracovníků bude vždy náročné, bude potřeba kombinace více metod, aby bylo jakékoliv měření co nejvíce relevantní. Metody využívané v odvětvích manuální práce jsou pro tento obor téměř nic neříkající, proto je třeba přicházet s novými nápady ohledně metod, tak jako tomu bylo ve dvacátém století.

2.5 Multitasking a s ním související problematika

Tato kapitola, jak již samotný název napovídá, je věnována osvětlení pojmu multitasking, ale také problematice s tímto pojmem související. Představíme si nejprve samotný termín multitasking, jehož význam se mnohým čtenářům této bakalářské práce může zdát jasný. Přesto možná budou překvapeni, že nebude použit v takovém významu, v jakém ho používá široká veřejnost. Kapitola se dále věnuje faktorům, které samotný multitasking v právních kancelářích a obecně způsobují, a jaký je vliv těchto faktorů zejména v souvislosti s pracovním výkonem. Závěr kapitoly pak pojednává o tom, jak lze s těmito vlivy pracovat, snížit rozsah multitaskingu, a tím ovlivnit pracovní výkon.

2.5.1 Multitasking

S pojmem multitasking se pojí mnoho významů, jenž se liší dle toho, jaký vědní obor zrovna tento pojem užívá. Přestože jich existuje nepřeborné množství, široká veřejnost si tento výraz spojuje zejména se schopností pracovat na dvou a více procesech zároveň, což je popis z 60. let minulého století, kdy se slovo multitasking objevilo poprvé (The Mind, 2021). Ačkoliv je tato definice pro pochopení pojmu multitasking velmi užitečná, pro účel této práce je nedostačující, proto bude užitá její upravená a přesnější verze.

Gloria Mark (2015) chápe multitasking jako přepínání pozornosti mezi jednotlivými úkoly, které se mohou lišit svou důležitostí a složitostí. To tedy znamená, že dle tohoto pojetí není zapotřebí, aby se člověk v jednu chvíli věnoval dvěma a více aktivitám. K tomu, aby se jednalo o multitasking, úplně postačí, pokud bude se bude pracovník věnovat dvěma a více úkolům zároveň. Pro člověka není v mnoha případech ani moc dobře možné, aby dělil svou pozornost v jeden okamžik mezi více úkolů. Mnohem reálnější je již zmiňované přepínání. Tomu se nevyhne žádný právník v praxi, který se vypořádává s mnoha úkoly během své pracovní doby, kdy musí věnovat pozornost nejen případu, ale vyřizuje také emaily, telefonáty nebo například sepisuje podání. Svou pozornost tak během pracovní doby neustále tříští mezi nepřeborné množství úkolů (Mark, 2015).

Pozornost člověka se musí vypořádávat s rozličnou složitostí úkolů a zdroji informací, které si ji uzurpují. Podle toho lze pak odlišovat různé úrovně multitaskingu. O té úplně nejvyšší mluvíme v případě, kdy se jedná například o práci na složitém právním případě, psaní knihy nebo dalších podobných činnostech, které mohou být následně členěny na ještě menší dílčí úkoly. Dohromady tvoří jeden velký složitý úkol. Jako multitasking na nižší úrovni si zase můžeme představit vyřizování emailů, telefonování či tzv. small talk s kolegou. Člověk ale nepřepíná svou pozornost jen mezi úkoly, ale také mezi různými zdroji aktivit. Moderní svět bez počítače si již dokáže představit jen málokdo, většina znalostních pracovníků tak v práci přepíná svou pozornost mezi offline aktivitou, kdy pracuje s papírem, a informacemi na svých obrazovkách. (Mark, 2015)

2.5.2 Problematika příčin a zdrojů vyrušení

S tím, jak lze na multitasking pohlížet na mnoha úrovních, se pojí také různé druhy vyrušení, které multitasking způsobují. Vyrušení je cokoliv, co způsobuje neočekávané přerušování fyzického výkonu nebo mentálního zaměření pozornosti na určitou aktivitu. O vyrušení se tak nejedná v případě, že jde o plánovanou aktivitu (Puranik et al., 2020).

Lidé ve 21. století jsou doslova zaplaveni informacemi a zdroji vyrušení, a to hlavně kvůli internetu, mobilním telefonům a sociálním sítím. Ačkoliv počet těchto zdrojů vzrostl neuvěřitelným tempem zejména v posledních letech, vědci se již touto problematikou zabývají více než dvě dekády. Existují tak studie, které popisují například rychlost navrácení pozornosti k úkolu, pokud je člověk vyrušen (Czerwinski et al., 2004; Iqbal a Horvitz, 2007), ale také jak dlouho toto vyrušení trvalo (Bailey and Iqbal, 2008; Adamczyk a Bailey, 2004). Vyrušení mohou být v určitých případech užitečná, například pokud přinesou zaměstnanci nové užitečné informace (Hudson et al., 2002; O'Connell a Frohlich, 1995). Většinou jsou ale spíše kontraproduktivní, jelikož stojí člověka energii, kterou musí vynaložit k navrácení pozornosti k práci (Brumby et al., 2013). Jsou-li tato vyrušení častá, může neustálé vracení se k úkolům vyvolávat stres. Toto tříštění práce se pak samozřejmě odrazí i na produktivitě práce (Perlow, 1999).

Studie za posledních dvacet let naznačují, že multitasking a zdroje vyrušení mají určitý dopad na práci člověka. Tato problematika je podrobněji rozebrána v kapitole o dopadech multitaskingu.

Lidé jsou v práci vyrušováni různými způsoby a zdroji, které lze rozličně kategorizovat, zde ale postačí jednoduché rozdělení, s kterým přišli před třiceti lety Miyata a Norman (1986). Ti dělí zdroje rušení na vnější a vnitřní.

Vnější zdroj vyrušení je určitý podnět, který nepřichází přímo od samotného člověka, ale z jeho okolního prostředí, ať už od kolegů, nadřízených, zákazníků či z informačních technologií. Vnitřním vyrušením je naopak myšlen podnět, který přijde od přímo od dané a není zde žádný cizí element. Pracovník jednoduše přeruší práci ze své vlastní vůle a začne se věnovat něčemu jinému. Ačkoliv mnohé studie považují za vyrušení pouze vnější zdroje, vnitřní zdroje se také velmi podstatné a někdy se mnohem zajímavěji podílí na vyrušování (Mark, 2015). Některé možná překvapí, že externí i interní zdroje vyrušení mají stejný podíl na vyrušení zaměstnance, na což přišli výzkumníci González a Mark (2004).

Proč se ale lidé vyrušují? To může mít mnoho důvodů. Jedním z nich může být jednoduše ten, že si chtějí dát přestávku, dále se může jednat o vyrušení ze zvyku nebo jsou donuceni okolnostmi. Pokud lidé pracují na složitém úkolu, mají tendenci se vyrušovat, aby se na chvíli odpoutali od práce a načerpali síly (Mark, 2015). Dabbish et al. (2011) dále přišel na to, že lidé mají sklony k sebevyrušování ve chvílích, když pracují na osamoceném úkolu na počítači nebo na papíře, kdežto když musejí komunikovat emailem, telefonem nebo face to face, mají tyto sklony nižší. Jaké druhy sebevyrušování se u lidí vyskytují nejčastěji? Asi nikoho nepřekvapí, že to je jednoduchý odchod z místa pracoviště například na toaletu či k pozdravení kolegy, dále užití emailu či telefonní hovor, méně časté je pak užití či kontrola papírů nebo počítače. Trendem posledních let je až nezdravě nutká kontrola sociálních sítí, aniž by zazněla jakákoliv notifikace. Tento zlozvyk pak postihuje zejména mladé lidi (Bhargava a Velasquez, 2021).

Pokud se jedná o vnější zdroj vyrušení, lze jej vysvětlit jako určitý element, který nezávisí na vlastní vůli. Jedná se tedy o něco, co vychází z jiného zdroje než od samotných osob. Pro představu se může jednat o sociální interakci s jakýmkoliv člověkem, se kterým se lze dostat do styku na pracovišti, aniž by bylo setkání iniciováno. To zahrnuje schůzky, ale také příchody zákazníků či podřízených a nadřízených, kteří si přicházejí pro radu nebo zadávají nějaký nový úkol. Dále se může jednat o stimuly pocházející z elektronických zařízení, jako je například upozornění na pracovním emailu, stejně tak mohou vyrušovat osobní telefony, ať už svými vibrací, nebo přímo zvoněním.

V dnešní době jsou také velmi rozšířené sociální sítě a další platformy sloužící ke sdílení informací a zpráv, které mohou rušit při práci. Nakonec lze mezi vnější zdroje vyrušení zahrnout i věci, které mají původ v běžném provozu pracoviště, příkladem může být hlučná tiskárna, kávovar, apod. (Kohut, 2022).

2.5.3 Multitasking a jeho dopady

Dopady multitaskingu byly částečně zmíněny již v předešlé kapitole, je jim nyní podrobněji věnována následující podkapitola. Dnes je již podložena informací, že může multitasking způsobovat stres. Stejně tak není překvapením, že vysává člověku energii, protože neustálé přepínání pozornosti mezi několika úkoly není příliš vhodným způsobem, jak pracovat na nějakém úkolu. Ačkoliv multitasking působí ve větší míře spíše negativně, může v některých případech fungovat také pozitivně, například přivedením člověka na nové myšlenky či přinesením nových informací.

To, že multitasking má své pozitivní i negativní stránky, je možné ukázat názorněji na číslech, které vycházejí z dlouhodobých výzkumů. Podle dat z roku 2005 byla pozornost znalostních pracovníků vyrušována průměrně 2,1 hodiny během běžné pracovní doby, která trvala okolo 7,5 hodiny, což v přepočtu v té době stálo americkou ekonomiku každý rok neuvěřitelných 588 miliard dolarů (Spira a Feintuch, 2005). Dnes je to samozřejmě mnohonásobně více, protože se také zvýšil tlak na zaměstnance, kteří se potýkají s mnohem větším počtem podnětů a zdrojů vyrušování než zaměstnanci v roce 2005. To potvrzuje novější výzkum provedený v roce 2015, který došel k závěru, že se jedná dokonce o 3-6 hodin z pracovní doby, kdy znalostní pracovníci vlastně nepracují, ale jsou vyrušováni (Huth, 2015).

Podobně se tímto tématem zabývala také Gloria Mark et al.(2015), která provedla výzkum ve firmě Microsoft sledující aktivitu 32 zaměstnanců na počítačích, a zjistila, že tito zaměstnanci navštíví email průměrně během pracovní doby 74krát a stráví touto službou neuvěřitelných 34 minut. Poněkud nižší čísla byla zaznamenána v případě Facebooku, který sledovaní navštívili průměrně pouze 21krát a toto vyrušení trvalo z celého dne devět minut. Výsledkem této studie také bylo, že čím více je zaměstnanec zahlcen úkoly, tím větší má potřebu kontrolovat email a Facebook (Mark, 2015). Ačkoliv se to nemusí na první pohled zdát jako příliš mnoho, má to v důsledku obrovský dopad na produktivitu a pozornost.

Společnost RescueTime provedla obdobný výzkum jako Gloria Mark, jen v mnohem větší míře, kdy zkoumala data 50 000 uživatelů jejich aplikace. Snažila se získat obraz o tom, jak moc velký vliv má multitasking na práci znalostních pracovníků a došla k závěru, že téma multitaskingu je mnohem větší, než se předpokládalo. Přišli totiž na to, že až 40 % pracovní doby jsou lidé vyrušováni komunikačními nástroji, které sice vedou k multitaskingu, ale produktivitu nepodporuje. Právě naopak snižuje produktivitu i pozornost a zvyšuje množství stresu. Nejvíce alarmující ale je, že průměrnému znalostnímu pracovníku zbývá během pracovní doby pouhá 1 hodina a 12 minut produktivního času bez vyrušení komunikačních aplikací. A to nejsou zmíněny další zdroje rušení. Z toho tedy vyplývá, že znalostní pracovník je neustále vyrušován, což vede neoddiskutovatelně ke zpomalení, ale také k obrovské tříštění pozornosti, čemuž je věnována další kapitola. (Mackay, 2007)

2.5.4 Zbytková pozornost a její význam

Aby bylo možné dokázat dostatečně pochopit dopad multitaskingu a zdrojů vyrušení na produktivitu a celkově pracovní výkon znalostních pracovníků, je třeba vymezit pojem zbytková pozornost, který velmi významně s touto problematikou souvisí. Zbytková pozornost představuje situaci, kdy zaměstnanec pracuje na nějakém úkolu a věnuje mu svou pozornost, v určitou chvíli se ale jeho pozornost musí přeorientovat na jiný nový úkol vlivem vnějšího nebo vnitřního zdroje vyrušení. Člověk by řekl, že se naplno začne věnovat novému úkolu, jenže tomu tak není, téměř vždy zde zůstává právě ona pověstná zbytková pozornost. Ta způsobuje, že mysl pracovníka stále nějakým způsobem pracuje s předešlým úkolem, což vede ke snížení výkonu a celkově věnování se novému úkolu. To se děje kvůli tomu, že se lidé těžko kognitivně dokáží oprostit od předchozího úkolu a vědí, že když přejdou k novému úkolu, nebudou schopni pracovat na tom předešlém (Leroy, 2009).

Jak významné je pochopení tohoto jevu v souvislosti s multitaskingem, dokládá také jedna ze studií Glorie Mark (2015), která poukazuje na to, že průměrný zaměstnanec přesouvá svou pozornost každé tři minuty k novému úkolu. Jeho schopnost pracovat naplno se tak výrazně snižuje. Co je ale ještě více zarážející, navrácení své pozornosti k úkolu, na kterém původně znalostní pracovník pracoval, než byl vyrušen jiným úkolem, zabere průměrně 23 minut a 15 sekund. V mezidobí se ještě objevují nejméně dva další úkoly. Zbytková pozornost tak neustále narůstá, což zase brání k navrácení k původnímu úkolu.

Tento a jiné podobné výzkumy naznačují, že zbytkovou pozornost není radno přehlížet. Ačkoliv se objevuje pokaždé, když člověk pracuje na více úkolech, dá se s mírou této pozornosti pracovat různými způsoby. Překvapivé je například, že když člověk pracuje na úkolu pod časovým tlakem, je zbytková pozornost nižší. Je tomu proto, že se pracovník snaží co nejvíce zaměřit na samotný úkol a na relevantní informace související s úkolem. Schopnost nechat se vyrušit se naopak sníží. Samozřejmě nejjednodušším způsobem, jak se vypořádat se zbytkovou pozorností, je zabránit jejímu vytvoření, a to nejprve dokončením jednoho úkolu a následným přechodem k dalšímu úkolu. Jednoduše je nejvhodnější dělat úkoly postupně, to ale nemusí být vždy, zejména pak u znalostních pracovníků, tak úplně možné (Leroy, 2009; Leroy a Glomb, 2018).

Pokud to není možné, lze před tím, než znalostní pracovník přejde k novému, sepsat si pár poznámek k vyrušenému úkolu, které budou například obsahovat, kde skončil, co je potřeba ještě udělat a podobně. To pak vede ke snížení zbytkové pozornosti a celkovému odpoutání od tohoto úkolu. Pracovník se pak může lépe věnovat novému úkolu a jednodušeji se vrátit k tomu předešlému (Gilbert, 2015; Leroy a Glomb, 2018; Trafton et al., 2005).

2.5.5 Jak lépe pracovat s multitaskingem

Psychologie a neurověda odhalila, jak už bylo zmíněno, že neustálé přepínání pozornosti mezi neuvěřitelným množstvím úkolů stojí člověka mnoho mentálních sil, což následně vede ke snížení kognitivního výkonu. To vyvolává pocit vyčerpání a redukuje efektivitu práce. Ve větším kontextu to pak způsobuje snížení produktivity a zvýšení nákladů na dokončení práce, což není obrázek, který by chtěl vidět správný ekonom. Existují však možnosti, jak negativní dopady multitaskingu snížit a není jich málo.

Jako ten nejjednodušší způsob se jeví přizpůsobení pracovního prostředí, kterému může dopomoci jak samotný zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Co lze například udělat? Vyhnout se všem nežádoucím jevům, které nás rozptylují. Ty mohou představovat kancelářský hluk, který vytváří stroje a například další zaměstnanci, telefonní oznámení, ať už vizuální, tak zvukové, a mnoho dalšího, co si člověk dokáže představit (More, 2021).

S multitaskingem se dá také lépe vypořádat s pomocí kvalitního time managementu, což jak z názvu vyplývá, je vlastně uspořádání našeho času s cílem zvýšit efektivnost využití tohoto času (Covey, 2016). A jaká doporučení se nabízí, aby se

jednalo o lepší time management, který by měl také vést k lepšímu zvládnání multitaskingu?

Pro lepší produktivitu se doporučuje rozdělit si práci do časových bloků. Nepracovat tak na všem po celý den bez přestávek, ale stanovit si určité pracovní bloky dělené přestávkami. Pauzy stačí dělat pouhých pár minut, aby člověk nabral sílu a doplnil energii pro další práci na úkolech, které je potřeba splnit. V praxi si to lze představit tak, že znalostní pracovník pracuje po dobu 25 až 30 minut, přičemž délka může být pro každého individuální, poté si udělá krátkou přestávku, obnoví tak svou pozornost, a může znovu pokračovat v práci.

Pokud není možné pracovat takto jednoduše v blocích, je podstatné dělat si mezi souvislou prací alespoň nějaké přestávky, které mohou představovat pauzu na kávu, malou procházku, diskusi se zaměstnancem či pouhé chvilkové vychladnutí, které se hodí zejména v případech, kdy zaměstnanec pracuje na kreativních úkolech a několikaminutové pozastavení mu může přinést novou inspiraci a energii.

S time managementem souvisí také lepší uspořádání úkolů podle priorit a toho, co je ten den potřeba udělat, tedy tzv. to-do list. To samozřejmě zklidní mysl a pomůže znalostnímu pracovníkovi lépe se soustředit. Úkoly se mohou nechat rozdělit do několika kategorií od těch nejurgentnějších a nejdůležitějších po ty méně podstatné. Ve změní úkolů se tak zaměstnanec lépe zorientuje a věnuje pozornost pouze tomu, co je potřeba udělat a zároveň nemusí myslet na to, jestli na něco zapomněl, protože si celý seznam potřebných věcí sepsal.

Tímto způsobem si lze rozdělit úkoly během jediného dne, je ale možné zaměřit se na celý týden a naplánovat si, co je třeba udělat. Snad každému se lépe pracuje, když si dokáže udělat představu, jak bude vypadat jeho týden. Psychicky vysilující je naopak týden, který je pouhou změní úkolů, které přicházejí v různých časech, s různou urgencí bez toho, aniž by se člověk mohl alespoň trochu připravit, že něco takového přijde. Jeho práce tak stále nemá konce a nepřichází pocit uspokojení. Týden si lze naplánovat například v pátek odpoledne nebo večer v neděli, díky čemuž má pracovník představu, co jej bude čekat v jednotlivé dny. Samozřejmě je jasné, že nelze naplánovat vše, přesto je lepší, pokud se tato představa ve větší míře shoduje se skutečností. V právních kancelářích si toto mnozí bohužel neuvědomují. Kanceláře většinou fungují tak, že úkoly

přicházejí náhodně a znalostní pracovníci neví mnohdy, kde jim hlava během celého týdne stojí.

Na to navazuje další problém, který souvisí s multitaskingem, a právní kanceláře jako by s ním nedokázaly pracovat. Velké množství úkolů v jednu chvíli totiž vede k obrovské zahlcenosti a ke snížení produktivity. Člověk se jednoduše nemůže věnovat tolika úkolům v jednu chvíli, navíc jej deprimuje myšlenka nekončící řady dalších úkolů. Málokdo je schopný udělat desítku mentálně náročných úkolů za jeden den, zvláště pokud se na něj valí jeden úkol za druhým. Frustrací se produktivita snižuje ještě víc, než kdyby pracoval na pár úkolech, které ví, že zvládne. Přetížení zároveň vede k chybovosti, protože se snažíme všechny úkoly splnit. Bezchybné splnění je ale téměř nemožné, práce není v drtivé většině případů dokončena kvalitně a musí být několikrát revidována. Je třeba si tak sám stanovit reálné cíle a zároveň pracovat v takovém prostředí, které tyto cíle nenabourává.

S velkým množstvím úkolů se dá také vypořádat pokusem o delegaci na někoho jiného, kdo není tak zaměstnaný a pouze kontrolovat jejich plnění. Existují také úkoly, které ani nemusí dělat sám pracovník, ale může mít v kanceláři někoho, kdo se těmito jednoduššími záležitostmi bude zabývat. To ale záleží na velikosti kanceláře a ne vždy je toto samozřejmě možné.

Time management samozřejmě není jediný způsob, jak se vypořádat s multitaskingem. Možností je mnohem více. Jednou z nich se nabízí například zlepšení naší celkové schopnosti koncentrovat se na jednotlivý úkol. V dnešní době si s lidskou pozorností pohrává neustále kdeco. Koncentrace tak dostává zabrat a je potřeba ji trénovat. Tu je možno zlepšit meditací, lepším spánkem, cvičením, posloucháním písniček, vycházkami do přírody a mnohým dalším. (More, 2021) Meditace se zaměřením na zlepšení pozornosti je v poslední době čím dál více populární, přinejmenším ve Spojených státech. V roce 2012 proběhl dokonce výzkum, kdy se pomocí meditace snažili očistit lidskou mysl od nežádoucích vlivů. Výsledkem bylo, že lidé, kteří se zapojili do výzkumu, podávali lepší výkony s menšími tendencemi přerušovat svou práci (Levy et al., 2012).

Multitasking lze také lépe zvládnout v případě, kdy člověk pracuje svým vlastním tempem a nemusí zbytečně spěchat, aby vše splnil. Neadekvátní tempo většinou vede k chybám a nekvalitně zpracovanému úkolu. Ve výsledku je potřeba daný úkol několikrát

předělávat a zvyšují se tak náklady i čas na zpracování celého úkolu. I toto je ale v mnoha kancelářích velmi složité dodržovat, protože se téměř vždy objeví někdo, kdo vytvoří určitý tlak, aby byl zadaný úkol splněn co nejdříve (More, 2021).

Člověk se může lépe udržet v takovémto tempu pomocí tzv. workflow. To znamená, že se v zaměstnání snaží o co největší automatizaci pracovních procesů či jejich částí za účelem plnění podnikových cílů (Carda a Kunstová, 2003). V praxi to pak vypadá tak, že je v právní kanceláři jasně popsáno, co se bude dít se spisem, který se dostane ze soudu do kanceláře, a jací zaměstnanci na něm budou pracovat. To může obnášet lustraci, vyřizování pošty, jednání, podpisy dokumentů a mnoho dalšího. Člověku by měla být samozřejmě ponechána nějaká autonomie, zejména tedy u znalostních pracovníků. Workflow znamená popis kroků v podnikovém procesu, ale neznamená to, že je doslova sepsáno, jak se musí k cíli dojet. To záleží na každém zaměstnanci a každé řešení může být jedinečné.

Jelikož je hlavní náplní práce znalostních pracovníků v právních kancelářích komunikace, jenž se podstatnou měrou podílí na vytváření multitaskingu, je třeba i zde popřemýšlet, jak snížit tuto zátěž na zaměstnance. Pro kohokoliv pohybujícího se v praxi je jasné, že to není tak jednoduché. Existují ovšem určité možnosti, kterých lze využít a nijak výrazně neutrpí výkon či vztah se zákazníky. Pojmy, které s touto problematikou souvisí jsou monochronicita, polychronicita a asynchronicita a synchronicita. Monochronicita popisuje mnohými preferovaný způsob zvládnání úkolů, kdy člověk věnuje po určitou dobu pozornost pouze jednomu úkolu do doby, než přejde k dalšímu úkolu. Opakem monochronicity je pak polychronicita, kdy lidé naopak preferují práci na více úkolech v jednu chvíli a multitasking jim tak není cizí. Takových je ale spíše menšina (Bluedorn et al., 1999). Člověk tak ve většině případů nedokáže například věnovat svou pozornost komunikaci po telefonu a vedle toho pracovat na nějakém dokumentu.

Dnes už to ale není pouze o komunikaci v reálném čase či tváří v tvář. S příchodem moderních technologií se také rozmohla komunikace v digitálním prostoru, zejména prostřednictvím emailu, kdy mnozí z nás mají potřebu na tyto zprávy reagovat okamžitě. To může vést ke stresu, ztrátě produktivity a samozřejmě ke zvýšení multitaskingu, který tyto symptomy může po nějaké době zapříčinit. I s tímto se dá pracovat.

V určitých případech se více hodí využít synchronní komunikaci, což znamená reakci v reálném čase například pomocí telefonátu, kdy nedochází k příliš velkému komunikačnímu šumu. Nevýhodou je jeho finanční a časová náročnost, protože v tu chvíli člověk nemůže pracovat na ničem jiném. Na druhou stranu může telefonát v celkovém kontextu snížit čas na vyřešení problému a vyhnout se chybám, které by se objevily, pokud by se použila asynchronní komunikace (Newport, 2016). Synchronní komunikace by měla být využita v případech, kdy je potřeba sdělit mnoho informací v kratším čase a při využití asynchronní komunikace by mohlo docházet ke špatné interpretaci. Pokud je tak například potřeba konzultace na případu, nehodí se úplně použít asynchronní komunikaci, zejména pak v případě, kdy jde o komunikaci mezi lidmi, kteří mezi sebou ještě nemají takové porozumění a jde například o nové zaměstnance.

V případech jednodušších zpráv, například při sjednávání schůzek, kdy je pravděpodobnost komunikačního šumu podstatně nižší, můžeme využít asynchronní komunikaci, jinak také komunikaci, při které nedochází k výměně informací v reálném čase mezi komunikujícími (Dřímalka 2020, Newport, 2016). Výhodou tohoto způsobu komunikace je také to, že se člověk může věnovat práci, která je potřeba udělat a může se k těmto zprávám vrátit kdykoliv, klidně i po práci. Komunikace prostřednictvím emailu je většinou rychlejší a zároveň levnější.

Ohledně komunikace je třeba se také měli zamyslet nad tím, jestli je nutné komunikovat neustále během pracovní doby, nebo je mnohem užitečnější stanovit si určité hodiny, po které pracovníka mohou kontaktovat jak zákazníci, tak kolegové. Ve společnosti 37signals si takové konzultační hodiny určili, protože pochopili, že ti nejpilnější zaměstnanci potřebují čas na práci, která přináší společnosti největší užitek a že není dobré, pokud tito výkonní zaměstnanci jsou neustále vyrušováni něčím, co pro společnost nemá takový užitek. To postupem času vedlo k tomu, že se jejich kolegové naučili lépe formulovat své otázky a nakonec mnohdy dokázali své problémy vyřešit sami bez jakékoliv asistence (Fried a Hanson, 2018). Ačkoliv se zdají takové konzultační hodiny jako maličkost, kanceláře často takovýto konstrukt nevyužívají. Jejich dopad na výkonnost a celkovou mentální pohodu je ale obrovský.

3 Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu

Již v úvodu bylo řečeno, co je cílem bakalářské práce. Jak název kapitoly napovídá, jedná se o analýzu pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. Smyslem výzkumu je získat co nejvíce dat od pracovníků těchto kanceláří a zjistit, jaký vztah a jak se vypořádávají s multitaskingem na svém pracovišti ať už ze své vlastní či zaměstnavatelovy iniciativy. Multitasking na pracovišti je v dnešní době velice živým tématem, kterému by měli věnovat pozornost nejen zaměstnavatelé, ale také samotní zaměstnanci. Přepínání pozornosti mezi několika úkoly se v určitých případech může hodit, ale většinou působí spíše negativně, což vyplývá i z dat uvedených v teoretické části. Právě ona negativní stránka by měla představovat hlavní důvod, proč se tímto tématem zabývat.

3.1 Struktura praktické části

Praktická část je rozdělena do dvou částí. Prvá část se zaměřuje na sběr dat, která budou posléze analyzována a vyhodnocována. Pro tento účel jsou zvoleny tři metody, jenž byly představeny v teoretické části. Hlavní metodou sběru dat představuje dotazníkové šetření. Dotazník obsahující 29 otázek byl distribuován elektronicky. Internetová distribuce probíhala prostřednictvím emailu a odkazů ve skupinách na sociálních sítích, které odkazují na dotazník umístěný na stránkách survio.com. Šetření probíhalo jeden týden.

Doplňující metody představují polostrukturovaný rozhovor a pozorování. Polostrukturovaný rozhovor proběhl prostřednictvím messengeru se dvěma osobami, s každou zvlášť v jiný den. Rozhovor tvoří dvě části. V první jsou pokládány otázky, jenž se zaměřují na oblast multitaskingu, pracovního výkonu, organizace práce a zdrojů vyrušení. Druhá část není strukturovaná, zde tázaný předává své pocity a názory v souvislosti s multitaskingem.

Pozorování proběhlo v prostorách jedné z opavských notářských kanceláří, kde byli samotný výzkumník a notářská tajemnice sledováni po dobu 5 dní. Pozorování je otevřené a nestrukturované a představuje zapisování všech druhů vyrušení, ať už jde o to vnější či vnitřní. Jeho smyslem je poskytnout dodatečné informace ke dvěma metodám předešlým.

Po zisku dat přichází jejich analýza, čímž končí první část praktické části. To představuje popis a pochopení dat, které proběhne zejména prostřednictvím různých typů grafů a tabulek. Část druhá se zaměřuje na vyhodnocení dat a poskytnutí vhodných doporučení, jak se vypořádat s multitaskingem v právních kancelářích.

3.2 Dotazníkové šetření

V případě kvantitativního výzkumu hraje dotazníkové šetření velmi významnou roli. Představuje metodu, jehož prostřednictvím lze získat velké množství dat za poměrně krátkou dobu. Jedná se o velmi levnou alternativu k jiným metodám, jelikož nabízí mnoho výhod. Tou hlavní je, že postačí sestavit dotazník, který lze pak rozeslat neomezenému počtu respondentů. Ti mohou navíc dotazník vyplnit kdykoliv a kdekoliv. Největším nákladem je vytvoření samotného dotazníku a poté tisk jednotlivých kopií, pokud je dotazník distribuován v papírové podobě. Výhodou je také, že při vyplňování nemusí být výzkumník vůbec přítomen. Obecně se tedy jeví dotazník jako velice dobré řešení, pokud je potřeba získat velké množství dat v poměrně krátkém čase s co nejmenšími náklady. A z těchto důvodů byl zvolen i v tomto případě.

Jak tedy bude probíhat dotazníkové šetření tohoto výzkumu? Úplně na začátku je potřeba sestavit dotazník, jenž bude složen z otázek, které budou zaměřeny na zkoumaný jev. Správný dotazník by měl obsahovat několik druhů otázek, které mohou být otevřené, uzavřené, polootevřené, škály či například výběrové. Tento druh otázek se objevuje i v distribuovaném dotazníku. Jeho struktura vypadá následovně. Skládá se z 29 otázek, mezi kterými figuruje 20 uzavřených, 1 polootevřená, 5 otevřených a 3 otázky výběrové.

Obsahově je dotazník složen takto. Úplný závěr tvoří identifikační otázky, které zjišťují věk, pohlaví, délku praxe, druh kanceláře, ve kterém dotazovaný pracuje a pracovní pozici. Jedná se o otázky č. 24-29. Identifikační otázky jsou umístěny nakonec, aby dotazovaný neztratil hned v úvodu zájem vyplnit dotazník.

V úvodu jsou tak otázky, které se zabývají pracovní vytížeností, což představuje množství úkolů, které musejí pracovníci zvládat, ale také jak často musejí přepínat svou pozornost. Tuto problematiku zkoumají otázky č. 1-2. Otázky č. 3, 9 a 15 pak míří na sklony k polychronicitě či monochronicitě u pracovníků právních kanceláří. Tedy jestli jim vyhovuje spíše prostředí nakloněno multitaskingu či nikoliv.

Proč přepínají pozornost a z jakých důvodů zkoumají otázky číslo 6 a 7, které jsou zaměřeny jak na vnější zdroje, tak na ty vnitřní. Posléze je rozsáhlejší otázka č. 8, jejímž

cílem je zjistit vliv dříve uvedených druhů vyrušení na pracovní výkon u dotazovaných pracovníků.

Jakým způsobem a zdali vůbec je organizovaná práce v těchto kancelářích a jakými způsoby jsou nejčastěji přiřazovány úkoly mají za cíl zjistit otázky č. 4-5 a 18-20. S tím související téma pracovního výkonu řeší otázky č. 22-23, kde pracovníci odpovídají, jak jsou se svým výkonem spokojeni a co by jim mohlo pomoci jej zvýšit. Otevřená otázka č. 17 je věnována multitaskingu a jeho vlivu na pracovní výkon. Otázka č. 21 pak navazuje na tuto problematiku, kde respondenti mají za úkol odpovědět, zdali používají nějaké metody pro zvládnání multitaskingu.

Sociálními sítěmi a komunikací na pracovišti se zabírají otázky č. 10-14, které přesněji zjišťují zdali vůbec pracovníci používají sociální sítě v pracovní době, a pokud ano, jaké to jsou, a proč. Pokud jde o komunikaci, zde je zkoumáno, jakým způsobem je nejčastěji komunikováno s klientem a zdali je emailová či telefonická komunikace pro práci přínosná. Úplně poslední otázka, která nebyla zatím zmíněna, je otázka č. 16, která šetří jakými činnostmi a v jaké míře se zabývají pracovníci během pracovní doby.

Při sestavování dotazníku bylo vycházeno z dotazníku Ing. Jana Kohuta, který je součástí diplomové práce na téma „Vliv multitaskingu na pracovní výkon znalostních pracovníků“, která je dostupná například na stránkách dspace.cz. To probíhalo již od měsíce února až do poloviny dubna roku 2023, kdy vznikla konečná verze, která pak byla předložena ke schválení vedoucí práce a testování několika právníky, kteří nakonec schválili předloženou verzi bez připomínek. Mohla tak být vložena do aplikace [Survio.com](https://www.surveymonkey.com), s jejíž pomocí byl dotazník distribuován. Jednalo se o neplacenou verzi aplikace, která měla omezené funkce, ale úplně postačující pro účely dotazníkového šetření. Nabízela všechny možnosti úpravy otázek, které jsou ale potřeba. Bylo možné vložit procentuální vyjádření odpovědí, otevřené otázky, uzavřené a také bylo možné u některých otázek sestavit odpovědi podle pořadí. Po zadání všech otázek do aplikace, mohlo dojít k distribuci dotazníku.

To proběhlo elektronickou formou, kdy byl sdílen unikátní odkaz na tento dotazník zejména prostřednictvím sociálních sítí, přesněji přes facebookové skupiny, které shlukovaly notářské koncipienty a advokátní koncipienty, ale také notáře a advokáty. Odkaz byl sdílen také přes email a jiné komunikační kanály.

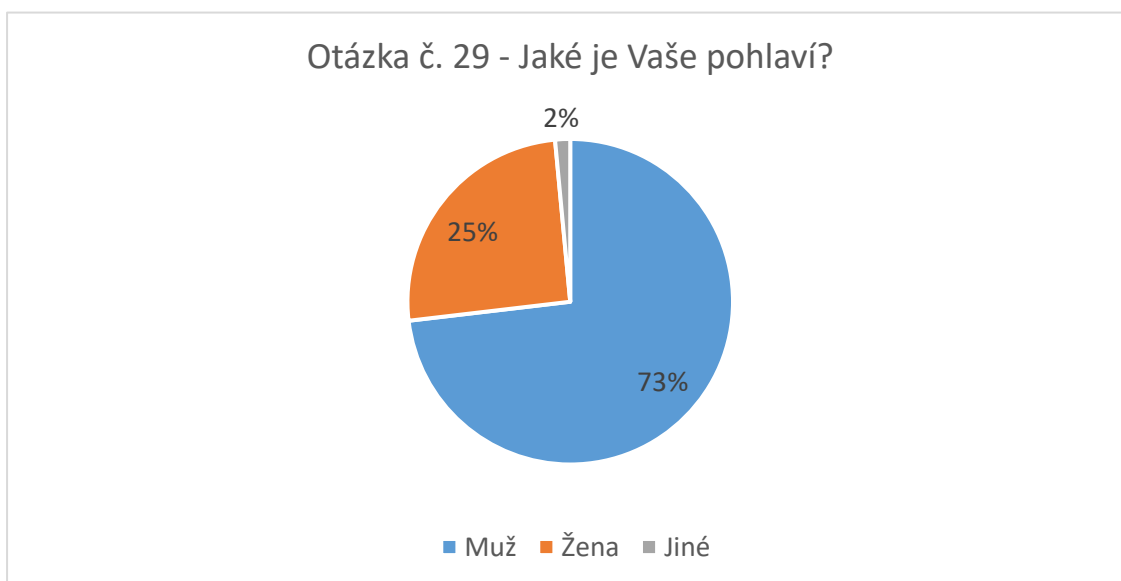
Šetření bylo omezeno na jeden týden, kdy se mohl zapojit kdokoliv, kdo měl přístup ke skupinám, ve kterých byl sdílen odkaz, nebo do emailové schránky, na kterou byl tento odkaz také zaslán. Pro vyplnění dotazníku neexistoval žádný časový limit, respondenti mohli odpovídat jak dlouho chtěli. Šetření se nakonec zúčastnilo 62 respondentů, z nichž průměrně stačilo 20 minut na vyplnění celého dotazníku.

Výsledky poté byly analyzovány slovně, ale zejména graficky pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny jak grafy sloupcové, tak koláčové. Zvoleny byly tak, aby byla získaná data co nejpřehlednější. Podoba dotazníku je obsahem přílohy 1.

3.2.1 Identifikační otázky

Jak už bylo zmíněno výše, dotazník obsahoval 6 otázek identifikačních, které zjišťovaly pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délku praxe, pracovní pozici a druhu kanceláře, jíž jsou respondenti zaměstnanci. Jednalo se o otázky č. 24-29, jenž podaly níže uvedené informace. Dotazníky byly rozeslány do několika druhů právních kanceláří, kde byla vysoká šance, že pracují lidé různých věkových kategorií i pozic, což nakonec bylo potvrzeno prostřednictvím získaných odpovědí. Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 67 respondentů. Nejpočetnější skupinu tvořily ženy, kterých bylo 49, dále se zapojilo 17 mužů a nakonec jeden respondent uvedl jiné pohlaví.

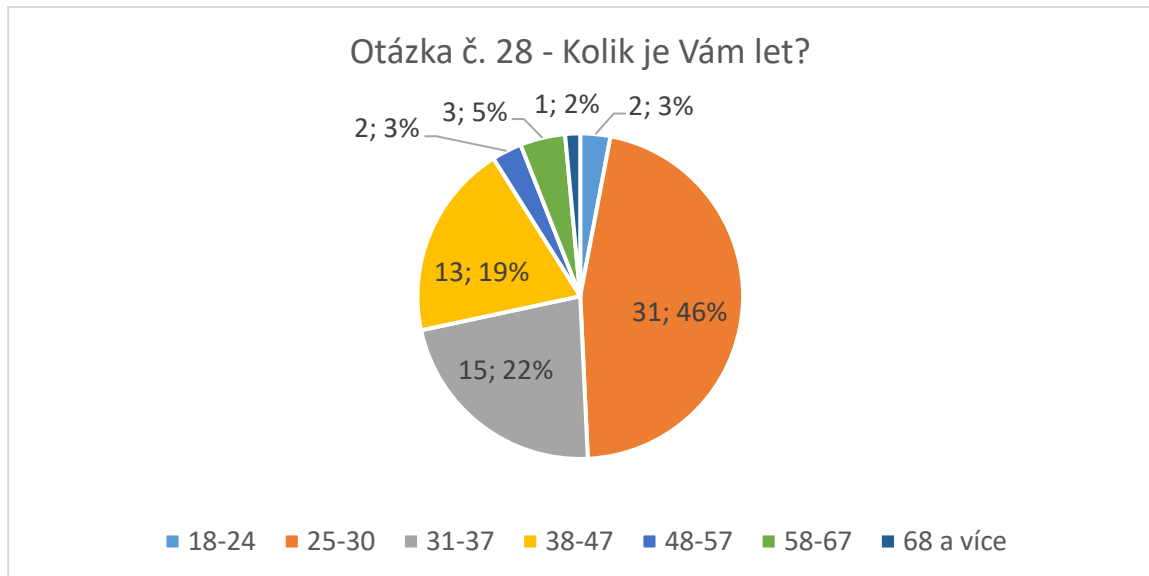
Graf 3.1 Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem bylo na výběr ze 7 věkových skupin. Největší počet respondentů se identifikoval ve skupině 25-30 let, kterých bylo 31, což tvoří téměř polovinu všech zúčastněných. Početné skupinky se utvořily také ve věkových kategoriích 31-37 a 38-47, v počtech 15 a 13 respondentů. Nejstarší věkovou skupinu v šetření zastupovala 1 osoba. Procentuální rozdělení a absolutní hodnoty všech věkových skupin jsou uvedeny níže v grafu 3.2.

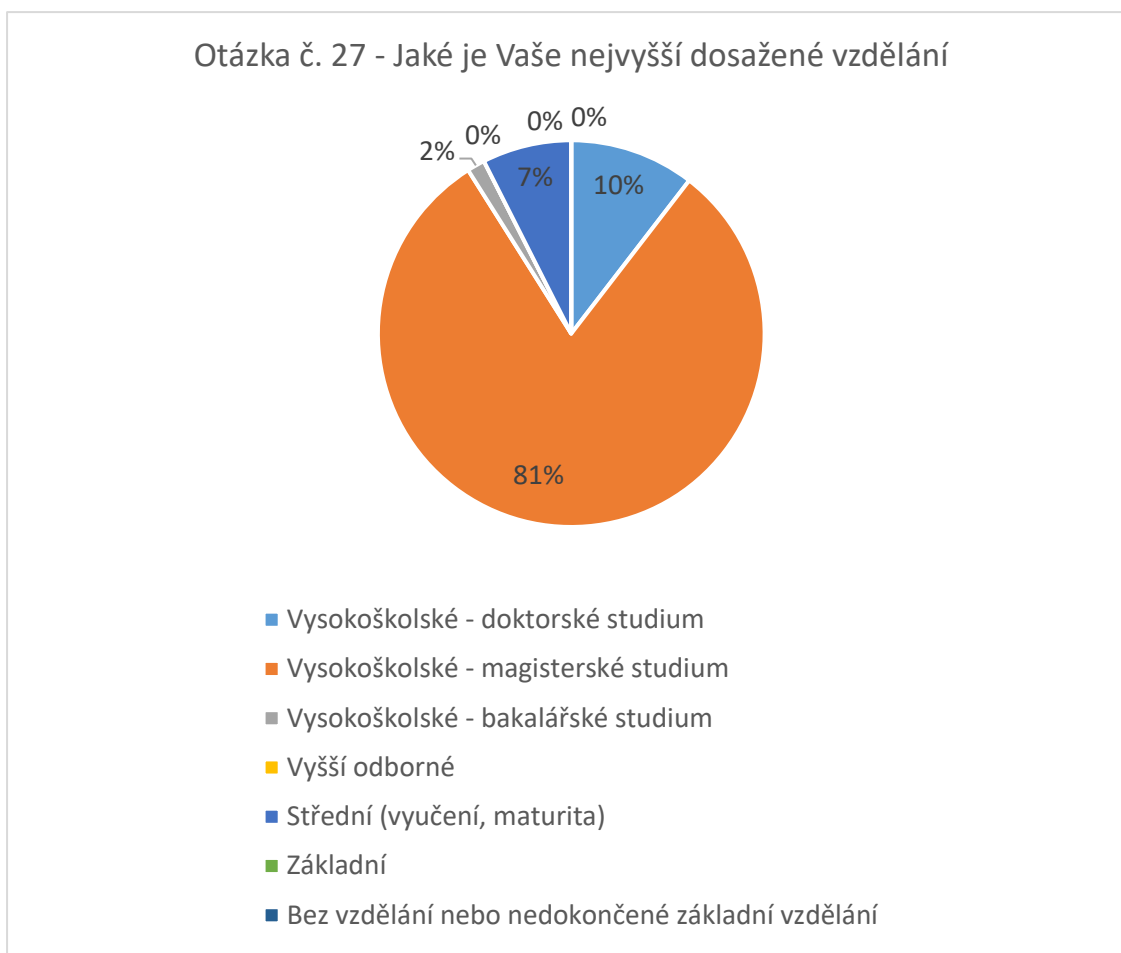
Graf 3.2 Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření proběhlo v právních kancelářích, není žádným překvapením, že nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci, kteří uvedli jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Dotazník zodpověděla 1 osoba s bakalářským titulem, 54 respondentů s magisterským a 7 dotazovaných se věnovalo doktorskému studiu. Šetření se dále zúčastnilo 5 osob se středním vzděláním. Procentuální rozdělení je pak uvedeno v grafu 3.3 níže.

Graf 3.3 Vzdelání

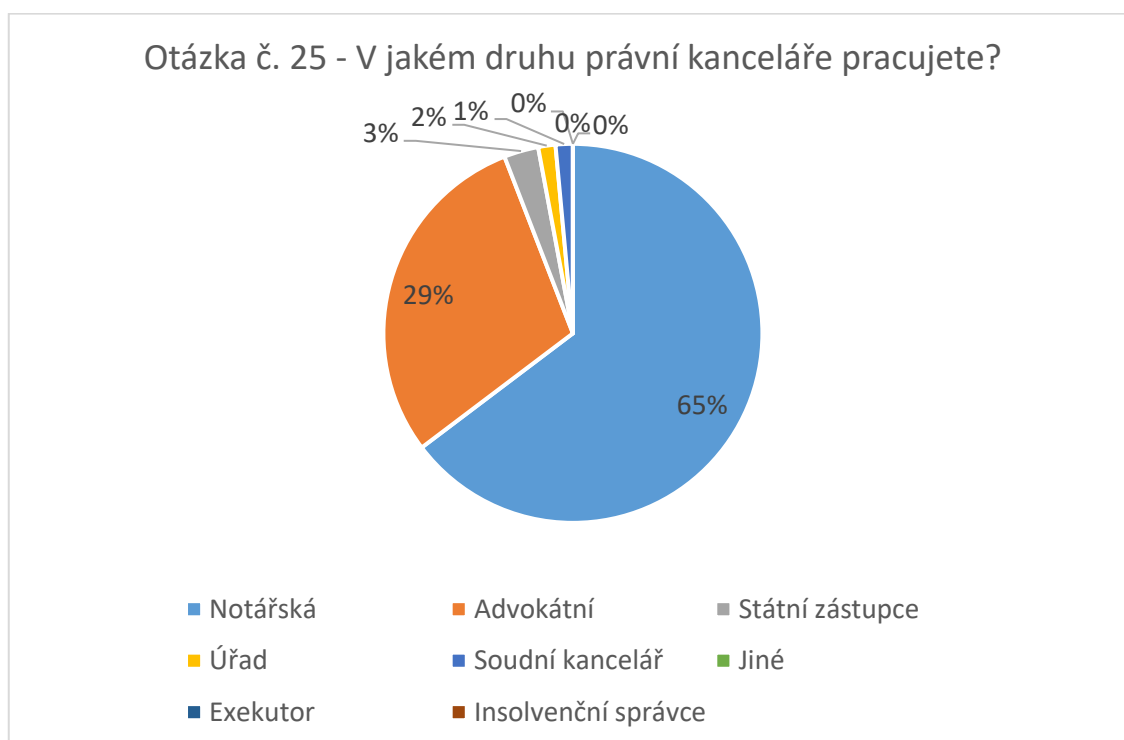


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24 týkající se pracovní pozice byla otevřená, respondenti tak mohli odpovídat dle svého uvážení. Ve 3 případech využili volné odpovědi v takové míře, že nelze jejich odpověď použít, jelikož je nejasná. Odpovědi jsou natolik rozličné, že nelze vytvořit přehledný graf. Koncipienti tvořili nejpočetnější skupinu, a to v počtu 29 respondentů, pracujících ať už v notářské či advokátní kanceláři. Další početnou skupinu tvořilo 9 notářů. Šetření se ve větším počtu zúčastnili také advokáti, zástupci notáře a notářští tajemníci.

Otázka č. 25 se zabývala druhem kanceláře, ve kterém dotazovaní pracují. Jelikož byly dotazníky distribuovány zejména do notářských kanceláří, zvolilo 44 respondentů jako své pracoviště právě notářskou kancelář. V advokátní kanceláři pak pracuje 20 respondentů. V malém množství dotazovaní volili odpověď státní zástupce, úřad a soudní kancelář. Procentuální vyjádření je na grafu 3.4 níže.

Graf 3.4 Druh právní kanceláře



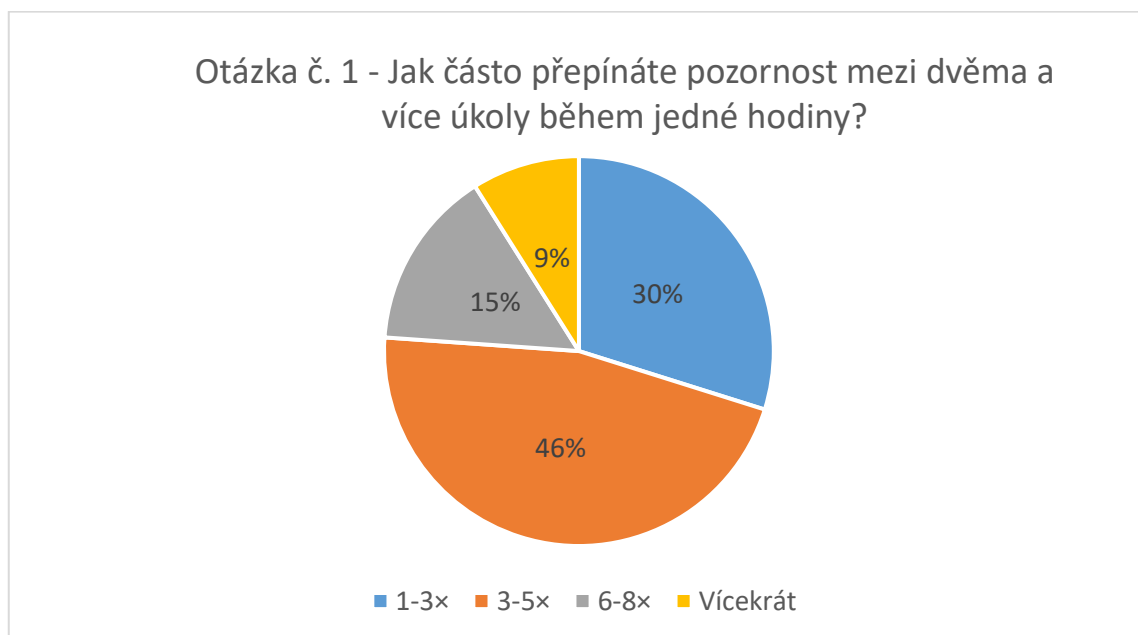
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka se týkala toho, kolik let pracují respondenti v oboru. Odpovědi se různily, přesto se jich našlo několik, které se opakovaly. Mezi dotazovanými byla nejčastěji opakující se odpověď délka praxe 2 roky, kterou uvedlo 12 respondentů. Početnou skupinou byla také ta s osmiletou praxí, kterou uvedlo 6 respondentů. Vůbec nejdelší praxi uvedl respondent, který pracuje v oboru již 55 let.

3.2.2 Otázky týkající se pracovní vytíženosti a sklony k multitaskingu

Pracovní vytíženosti byly věnovány otázky č. 1 a 2. Otázka č. 1 se zaměřovala detailněji na to, jak často pracovníci přepínají svou pozornost mezi dvěma a více úkoly během jedné hodiny. Žijeme v době multitaskingu, nepřekvapí tak, že nejčastější odpověď byla 3-5× za hodinu, kterou zvolilo 31 respondentů. Početnou skupinu tvořila také nižší frekvence 1-3×, kterou vybralo 20 respondentů. 6-8× a vícekrát za hodinu přepíná pozornost mezi dvěma a více úkoly nejmenší množství dotazovaných. Přehledněji ještě jednou v grafu 3.5 níže.

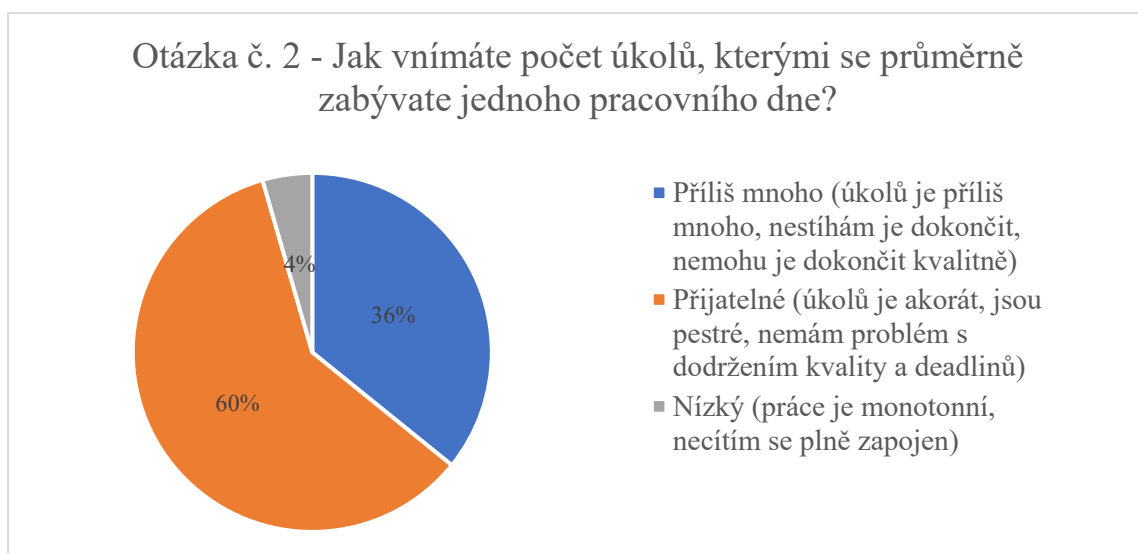
Graf 3.5 Četnost - přepínání pozornosti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 pak byla věnována hodnocení množství úkolů, kterými se pracovníci musejí během dne zabývat. Většina se shodla na tom, že množství je přijatelné, pouze hrstka respondentů se necítí plně vytížena.

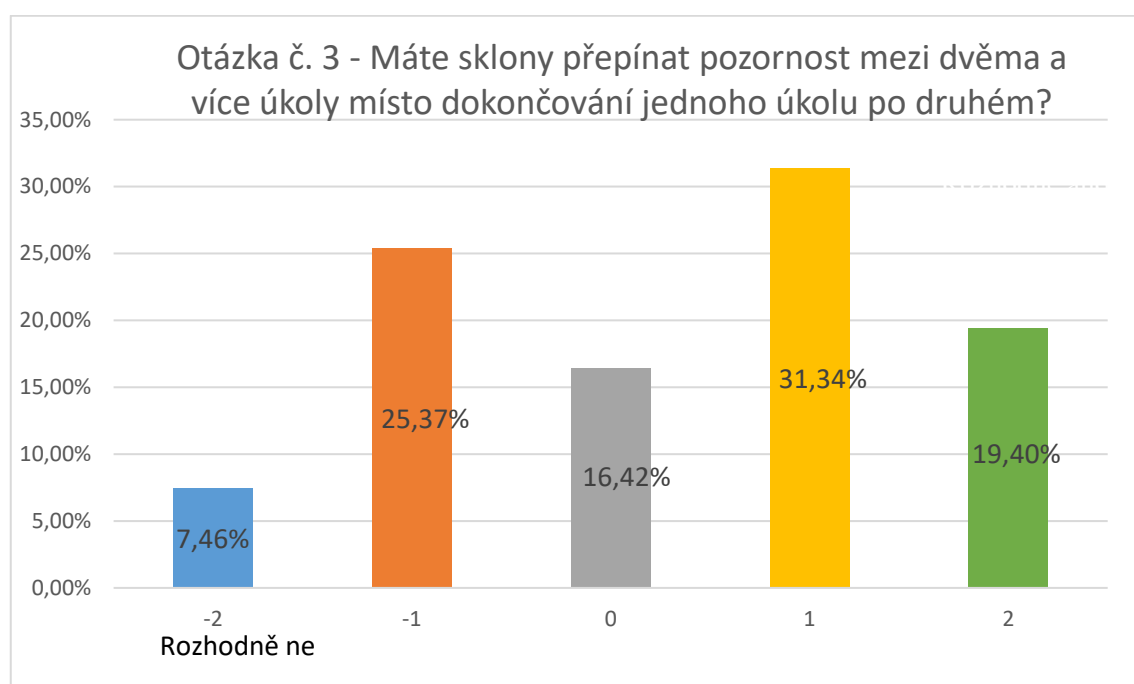
Graf 3.6 Množství úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Postoj lidí k multitaskingu byl postupně zkoumán otázkami č. 3, 9 a 15. Otázka č. 3 cílila na to, zdali pracovník raději dokončí jeden úkol před tím, než přejde k úkolu druhému, nebo dává přednost přepínání pozornosti mezi dvěma úkoly. Respondenti vybírali na škále o pěti stupních od možnosti rozhodně ne až po možnost rozhodně ano. Pozitivně se staví k přepínání pozornosti mezi dvěma úkoly více než polovina respondentů, přesněji 34 účastníků. Naopak negativně se vyjádřilo 22 respondentů, zbytek zůstal neutrální. Detailněji na grafu 3.7 níže.

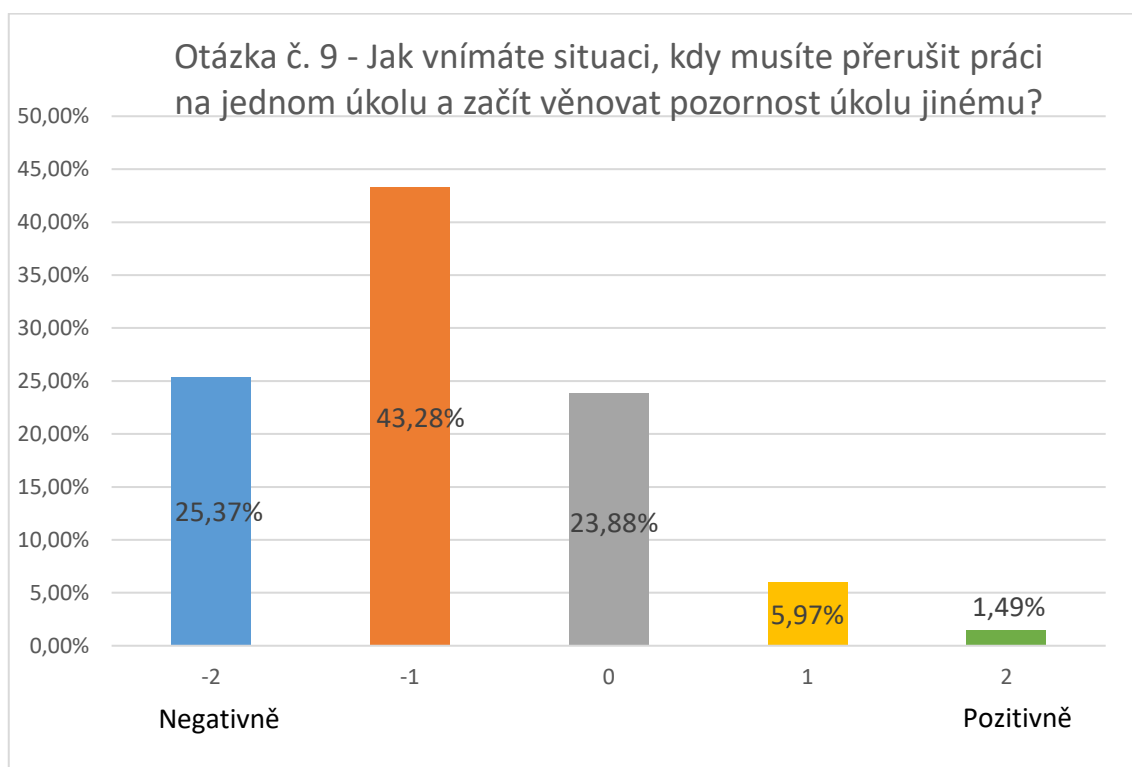
Graf 3.7 Sklony k multitaskingu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 rozšiřuje otázku č. 3. Její znění vypadá takto: Jak vnímáte situaci, kdy musíte přerušit práci na jednom úkolu a začít věnovat pozornost úkolu jinému? Přestože v otázce č. 3 volili lidé spíše pozitivní přístup k přepínání pozornosti, pokud pracují na nějakém úkolu, dávají přednost jeho dokončení před tím, než přesunou svou pozornost k úkolu jinému. Pokud jsou k tomu přesto okolnostmi donuceni, hodnotí takovouto situaci negativně. Takovouto možnost na škále zvolilo 46 respondentů. Pouhých 5 respondentů hodnotí tuto situaci pozitivně. Blíže se nucenému přerušení práce věnuje graf 3.8.

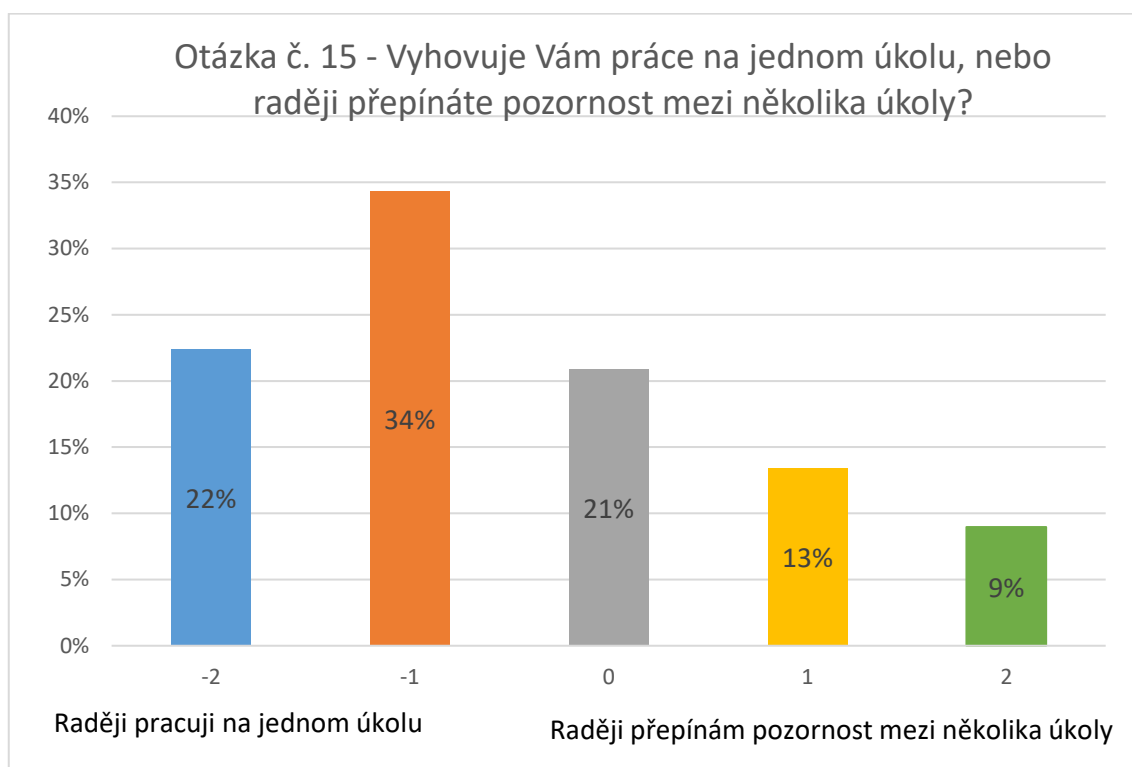
Graf 3.8 Přerušeni práce



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka týkající se sklonů k multitaskingu nese č. 15. Jejím smyslem je zjistit spolu s otázkami předešlými, zdali respondenti mají sklony spíše k polychronicitě nebo monochronicitě. Tedy jestli raději pracují na jednom či více úkolech. Jak výsledky šetření ukázaly, respondenti ve více než polovině případů preferují práci na jednom úkolu. Pouze malá část ráda přepíná svou pozornost mezi několika úkoly. Polychronicitou a monochronicitou se zabývá graf 3.9.

Graf 3.9 Sklony přepínat pozornost

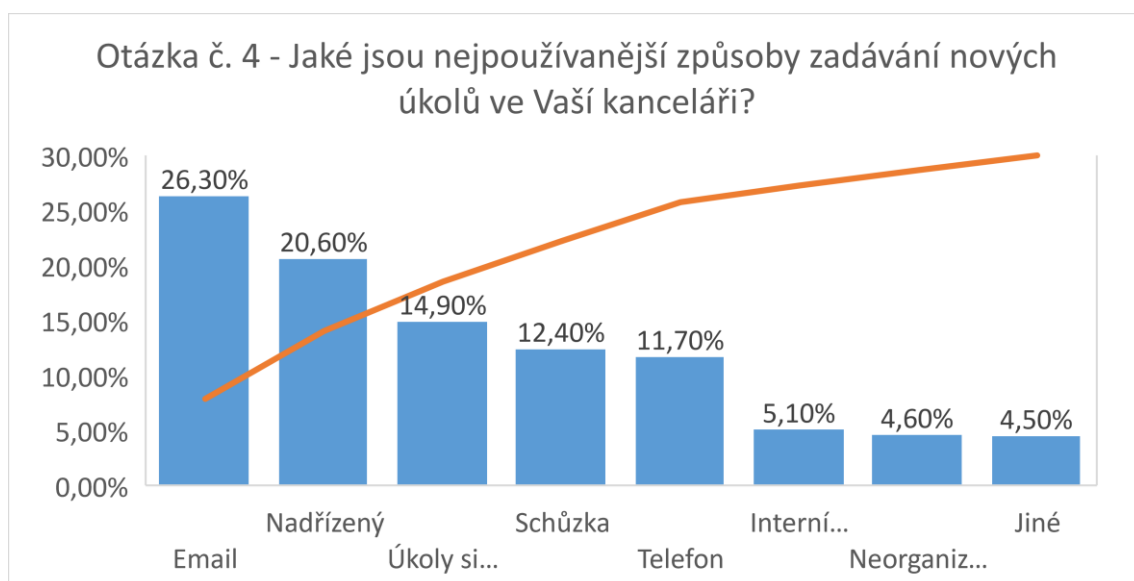


Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Organizace práce

Organizaci práce bylo věnováno 5 otázek, které se problematikou zabývaly z několika úhlů. Otázky č. 4 a č. 5 spolu velmi úzce souvisely. Při otázce jaké jsou nejpoužívanější způsoby zadávání nových úkolů v kanceláři, museli respondenti rozdělit 100 % mezi jednotlivé způsoby zadávání úkolů. Prostřednictvím e-mailu a nadřízeného je distribuována téměř polovina všech úkolů. Velmi zajímavým způsobem zadávání úkolu je také možnost, kdy si zaměstnanec úkoly vytváří sám. Jedná se o třetí nejčastější možnost. Zbývající varianty jsou blíže uvedeny v grafu 3.10.

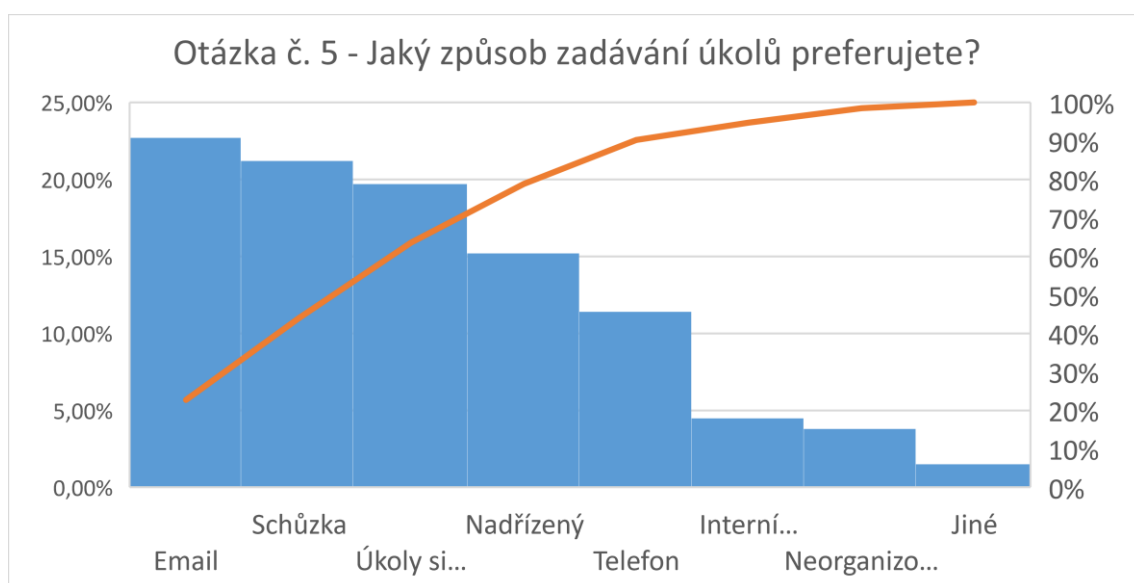
Graf 3.10 Nejpoužívanější způsob zadávání úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 se zaměřuje na způsob zadávání úkolů, který by preferovali sami pracovníci. Zde se pořadí kategorií oproti předešlé otázce poněkud změnilo. Stále mezi respondenty vede e-mail s 30 odpověďmi, další v pořadí je schůzka s počtem 28 odpovědí a znovu na třetím místě figuruje možnost, kdy si pracovník úkoly vytváří sám. Nadřízený je v tomto případě až na čtvrtém místě. Kompletní seznam odpovědí přibližuje graf 3.11.

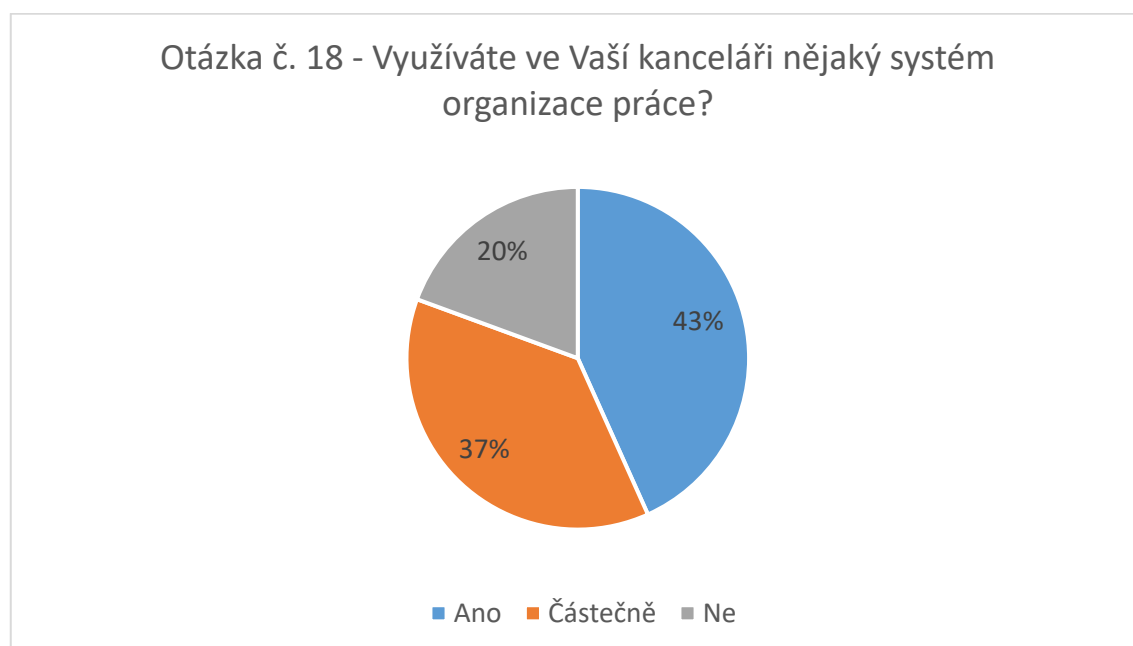
Graf 3.11 Preference způsobu zadávání úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č.18-20 pak míří přímo na organizaci práce. Nejprve bylo u respondentů zjišťováno, zdali nějaký systém organizace práce využívají v jejich kanceláři. Co se myslí organizací práce bylo u otázky patřičně vysvětleno. Většina respondentů odpověděla buď ano, nebo částečně. Pouhých 13 respondentů uvedlo, že systém organizace práce nepoužívají. Graf odpovědí vypadá následovně.

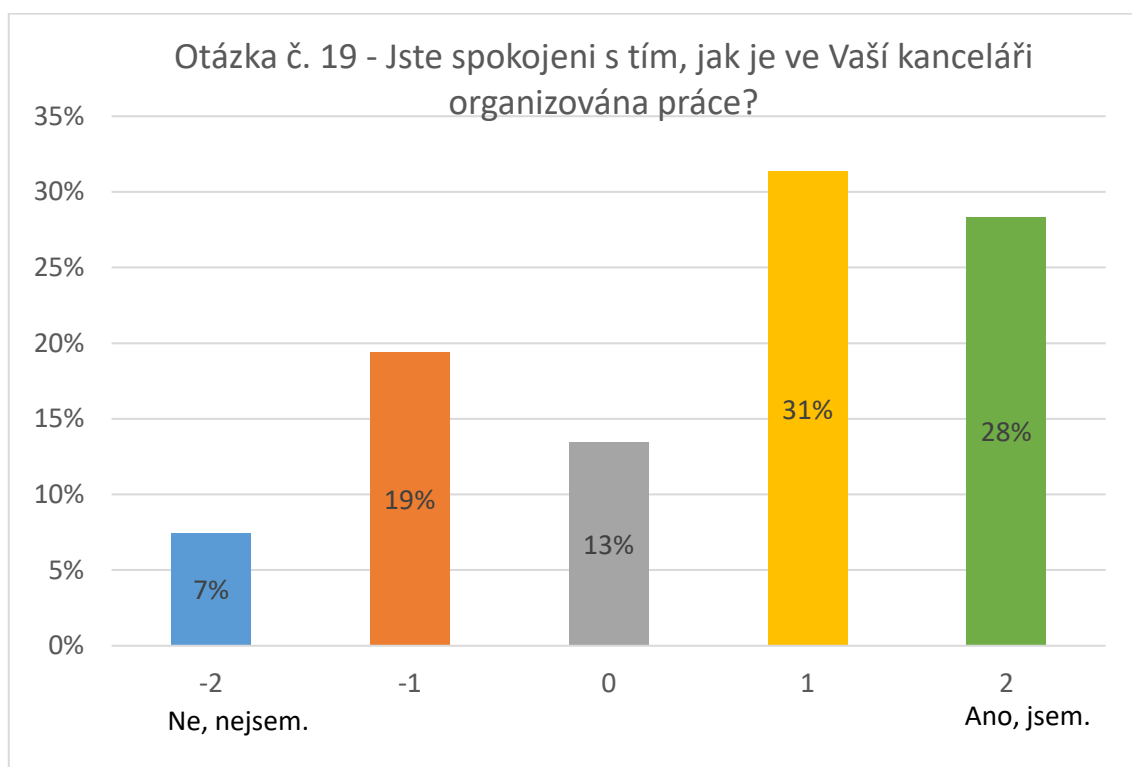
Graf 3.12 Systém organizace práce



Zdroj: vlastní zpracování

Nezávisle na tom, jestli v kanceláři respondentů funguje systém organizace práce, následovala otázka, zdali jsou dotazovaní spokojeni s tím, jak je v jejich kanceláři organizována práce. Přestože pouze 20 % respondentů uvedlo, že žádný systém nepoužívají, více než polovina se shodla na tom, že jsou s organizováním práce spokojeni. Spokojenost byla zjišťována na škále s pěti možnostmi začínajícími od Ne, nejsem a končící Ano, jsem. Přikláněli se tedy spíše k možnosti Ano, jsem. Spokojenost s organizací práce představuje graf 3.13.

Graf 3.13 Spokojenost s organizací práce



Zdroj: vlastní zpracování

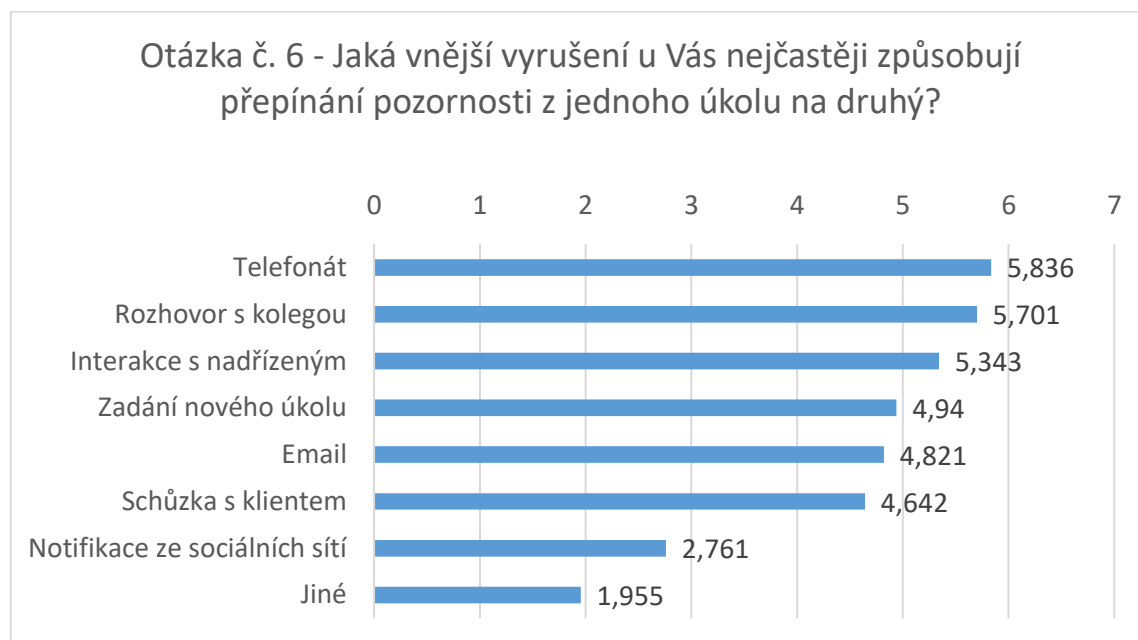
Otevřená otázka č. 20 pak cílila na to, co by na organizaci práce v jejich kanceláři změnili. Ačkoliv přišlo mnoho různých odpovědí, početná část se shodla na tom, že by nezměnili na organizaci práce ve své kanceláři nic. Jiná skupina by si přála lepší řád a přehlednost zadávání a přidělování úkolů. Vítanou změnu by pro některé představovaly konzultace, které jim v tuto chvíli chybí. Zbytek odpovědí byl velmi specifický, seznam všech odpovědí je v příloze č. 3, tabulka 2.

3.2.4 Otázky zabývající se vyrušením

Zdroje vnějšího či vnitřního vyrušení zkoumaly otázky č. 6 a 7. Respondenti měli seřadit v obou otázkách druhy vyrušení od nejčastějších po nejméně časté, které u nich způsobují přepínání pozornosti z jednoho úkolu na druhý. Vždy bylo vysvětleno, co je myšleno vnějším či vnitřním vyrušením. V případě vnějšího vyrušení získal nejvyšší známku telefonát a hned za ním rozhovor s kolegou. Velmi vysokou známku dostaly i další druhy vnějšího vyrušení – interakce s nadřízeným, zadání nového úkolu, e-mail a schůzka s klientem. Notifikace ze sociálních sítí a jiné představují nejmenší zdroj vnějšího vyrušení. Známky vnějších vyrušení jsou uvedeny v grafu 3.14. O seřazení vnitřních vyrušení rozhodli pouze malé rozdíly. Asi nikoho moc nepřekvapí,

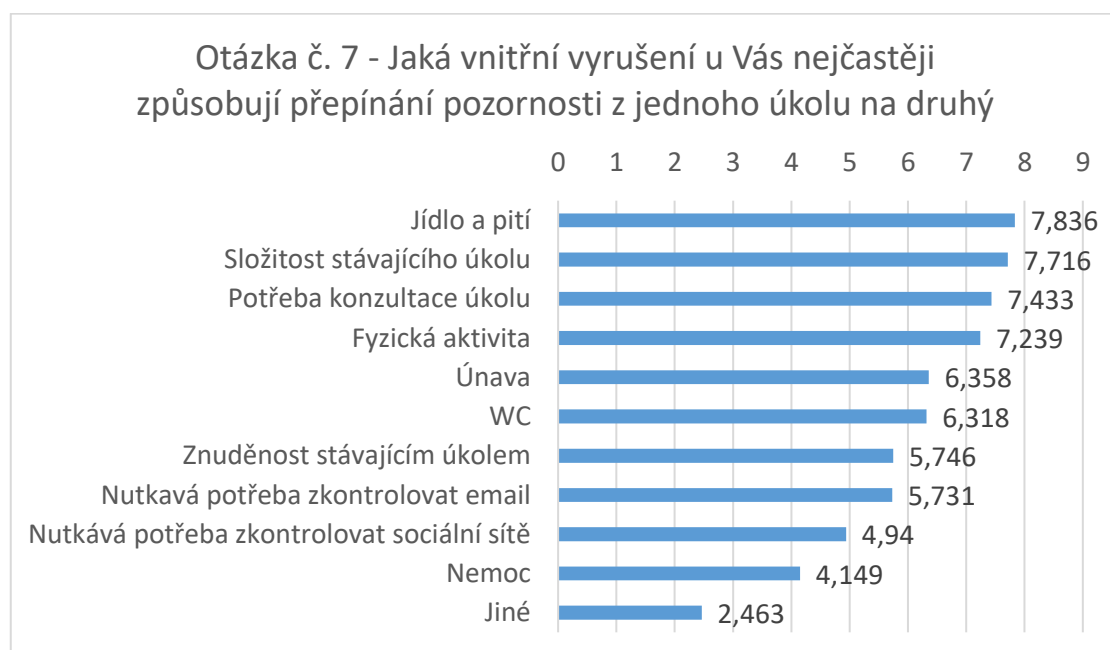
že nejčastějším druhem vnitřního vyrušení je jídlo a pití. Hned za ním je složitost stávajícího úkolu a potřeba konzultace úkolu. Fyzická aktivita patří také mezi velmi časté druhy vnitřního vyrušení, naopak nutková potřeba zkontrolovat sociální sítě patřila mezi nejnižší druhy vyrušení. Pořadí všech druhů lze vyčíst z níže uvedeného grafu 3.15.

Graf 3.14 Vnější vyrušení



Zdroj: vlastní zpracování

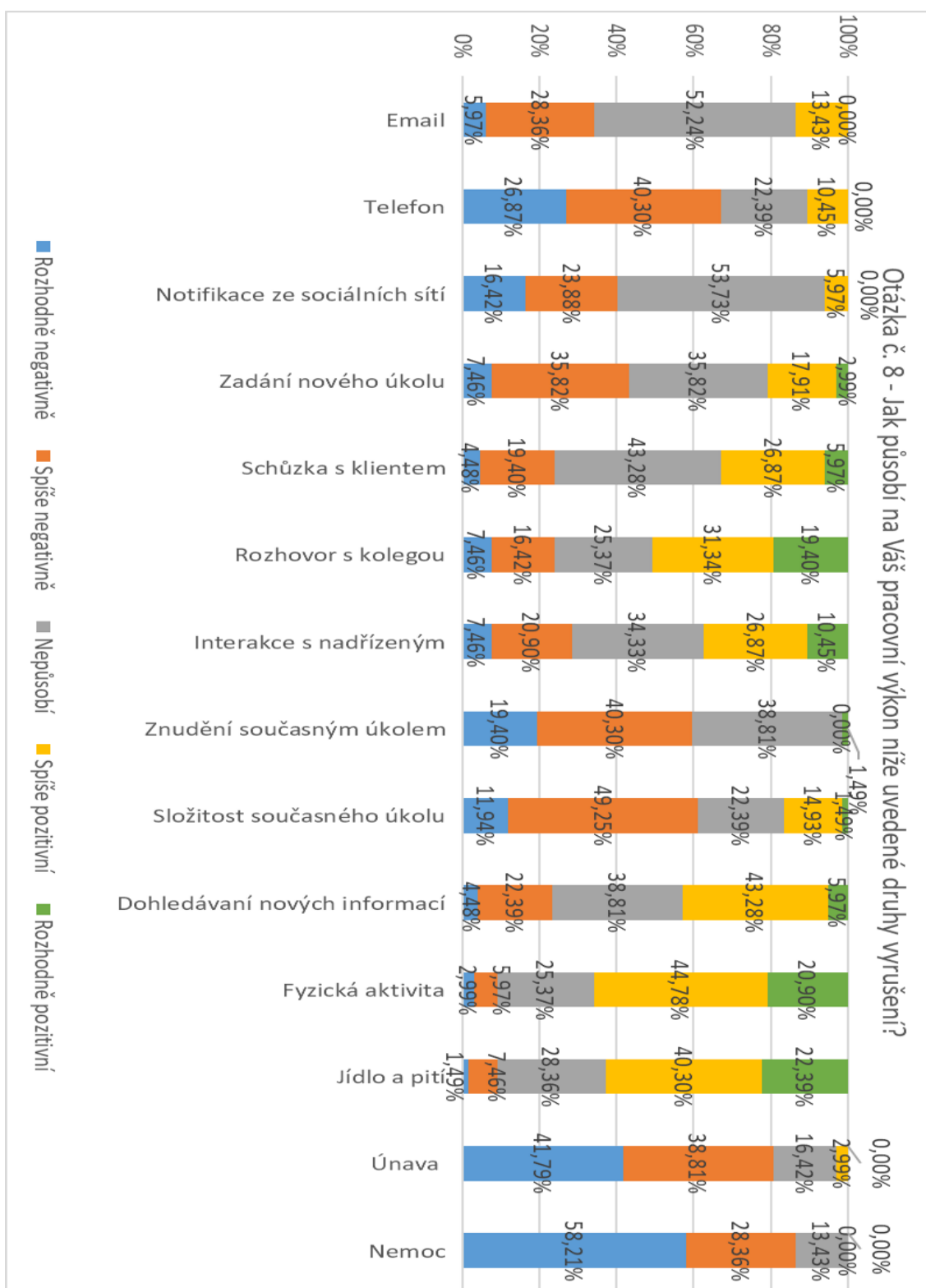
Graf 3.15 Vnitřní vyrušení



Zdroj: vlastní zpracování

Velmi rozsáhle se vztahu mezi pracovním výkonem a druhem vyrušení věnovala otázka č. 8, která zkoumala, jak jednotlivé druhy vyrušení ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Mohlo jít o vliv pozitivní nebo negativní. Respondenti mohli volit své odpovědi na škále od Rozhodně negativně po Rozhodně pozitivní u celkem 14 druhů vyrušení, které mohli hodnotit. Procentuální vyjádření odpovědí je patrné z grafu 3.16 na další straně.

Graf 3.16 Vztah mezi pracovním výkonem a druhem vyrušení

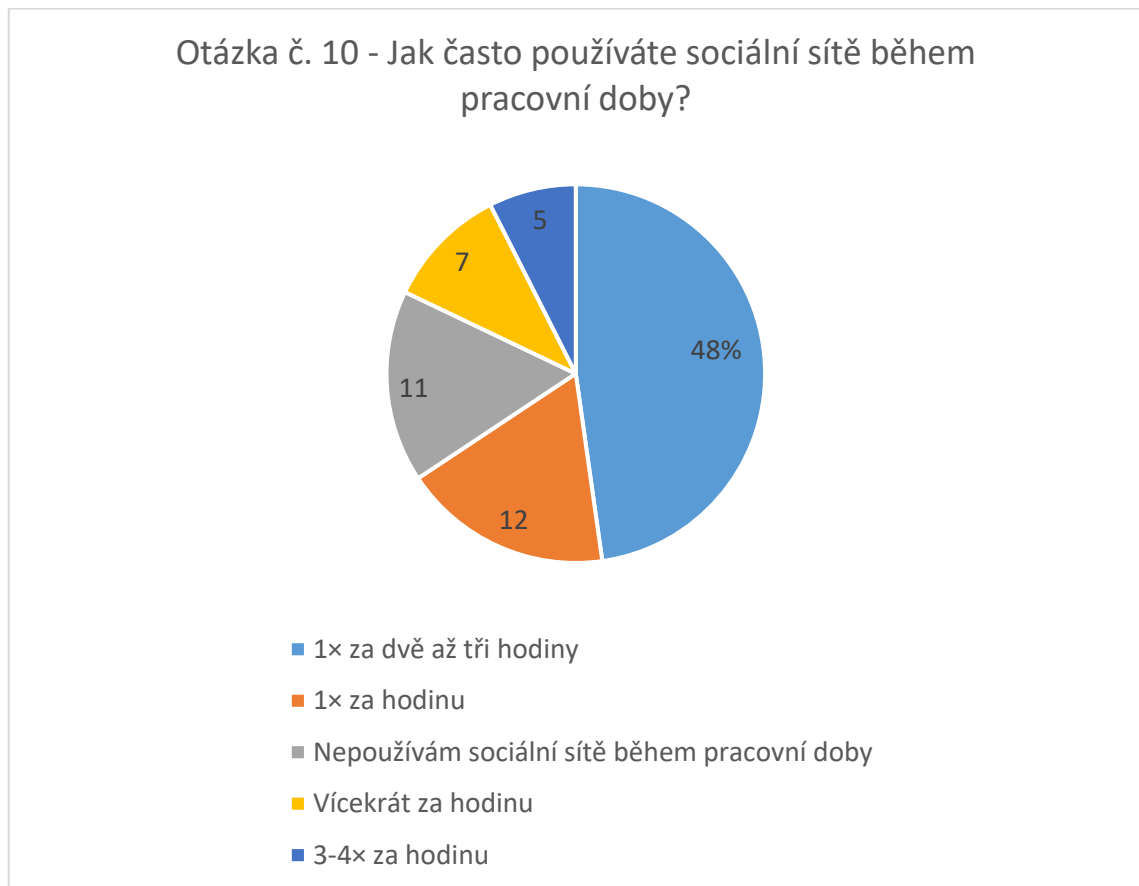


Zdroj : vlastní zpracování

3.2.5 Sociální sítě a komunikace

Dotazníkové šetření se zaměřilo také na vliv sociálních sítí a komunikace na pracovní výkon. Sociálním sítím byly věnovány 3 otázky a komunikaci otázky 2. Úvodní otázka zkoumala, zdali vůbec během pracovní doby používají sociální sítě a pokud ano, tak jak často. Přestože žijeme v době sociálních sítí, pracovníci nemají potřebu těchto nástrojů využívat během pracovní doby. 32 respondentů odpovědělo, že použijí sociální sítě 1× za dvě až tři hodiny, což není příliš mnoho. 12 respondentů pak jednou za hodinu a 11 respondentů nepoužívá sociální sítě během pracovní doby vůbec. Malá část pak věnuje svou pozornost sociálním sítím více. Graficky ve problematice věnuje graf 3.17.

Graf 3.17 Sociální sítě

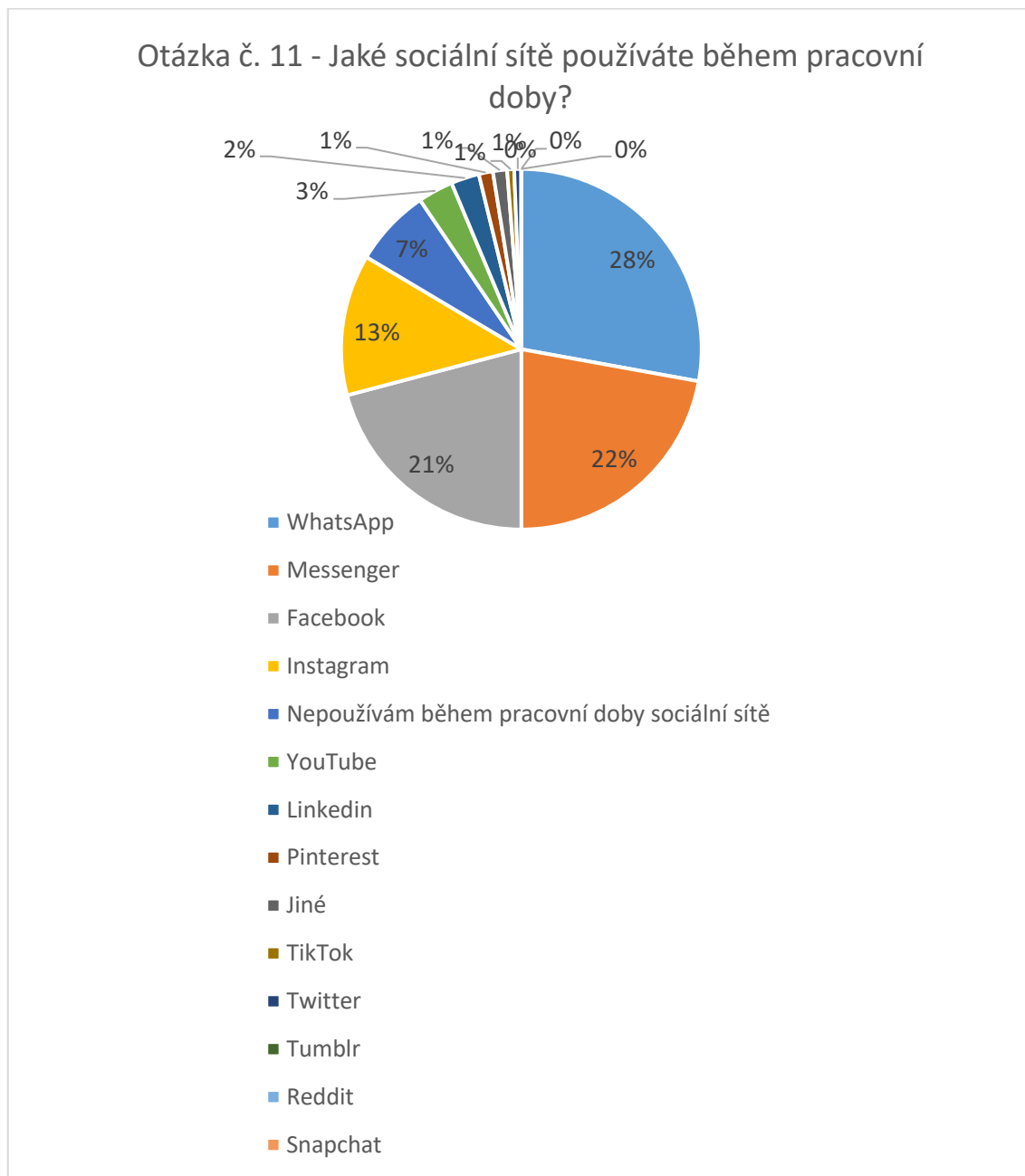


Zdroj: vlastní zpracování

Jestliže respondenti odpověděli na předešlou otázku kladně, měli v následující otázce zvolit, jakou sociální síť používají. Mohli zvolit více možností, nejvýše však 5. Nejpoužívanější aplikací je překvapivě WhatsApp, kterou využívá především starší

generace, což vychází i z dotazníkového šetření. Druhou nejpoužívanější aplikací je pak Messenger následovaný sociální sítí Facebook. Instagram patří též mezi rozšířené sociální sítě v právních kancelářích, další už pak tak populární nejsou. Výčet všech sociálních sítí je viditelný na grafu 3.18.

Graf 3.18 Používané sociální sítě

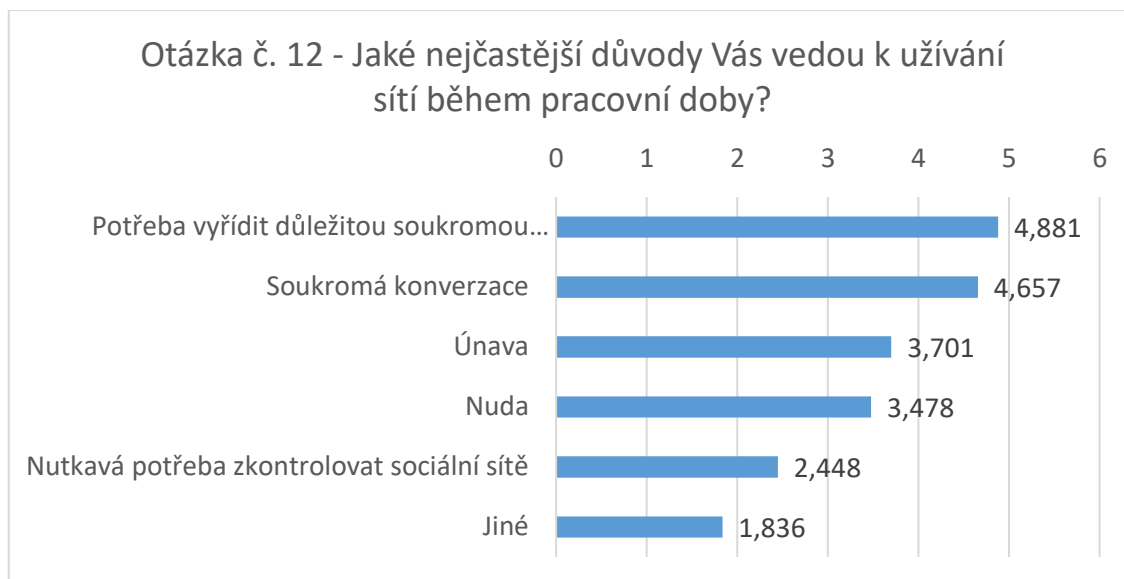


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední zkoumanou oblastí ohledně sociálních sítí jsou důvody, které vedou respondenty k využívání sociálních sítí během pracovní doby. Respondenti měli za úkol seřadit šest uvedených důvodů od nejčastějších po nejméně časté. Nejčastějším důvodem

je potřeba vyřídit důležitou soukromou záležitost, naopak nejméně častým důvodem jsou jiné, blíže nespecifikované důvody. Přehled důvodů je uveden v grafu 3.19.

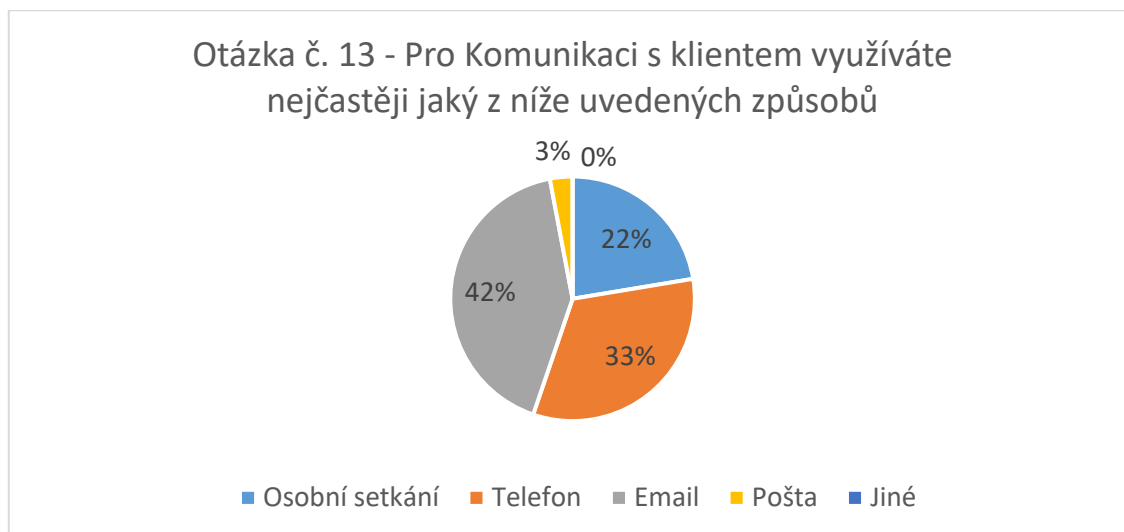
Graf 3.19 Důvody vedoucí k používání sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování

Téma sociálních sítí souvisí také s komunikací. Tou se zabírají otázky č. 13 a 14, které zkoumají, jaký způsob komunikace s klientem respondenti nejčastěji využívají a nakonec kolik procent telefonních hovorů a emailů je pro jejich práci opravdu přínosných. Respondenti nejčastěji komunikují s klientem prostřednictvím emailu, telefonu a osobního setkání. Velmi výjimečně použijí poštu, jiný druh komunikace nevyužívají.

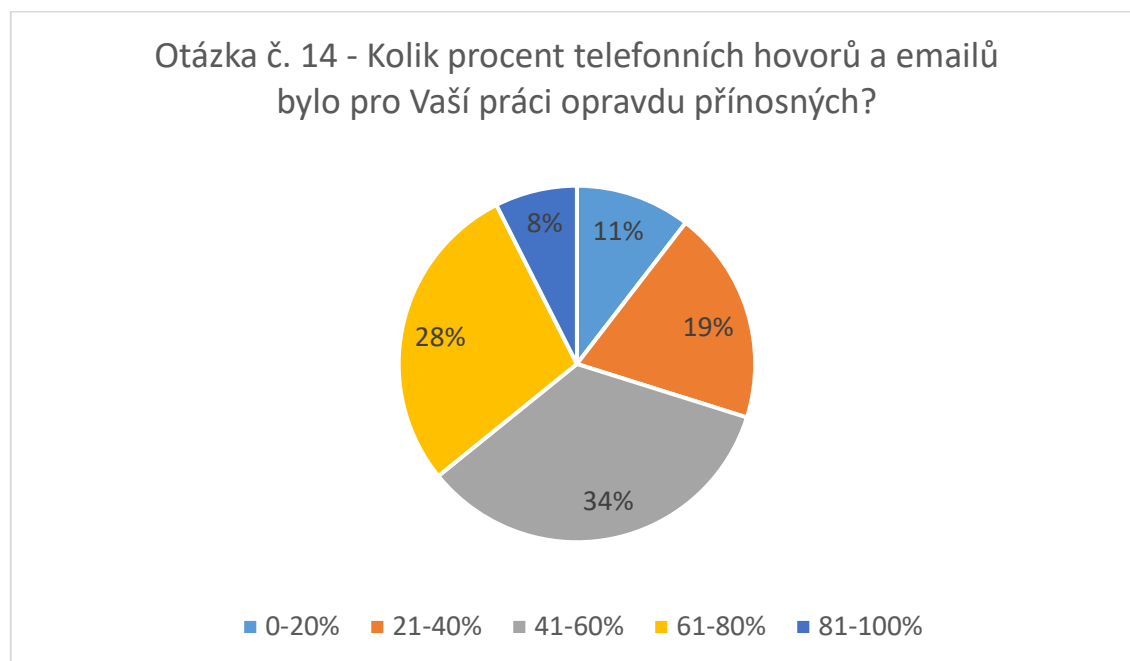
Graf 3.20 Způsoby komunikace s klientem



Zdroj: vlastní zpracování

Přínosnost telefonních hovorů a emailů je překvapivě velmi vysoká, ve více než polovině případů neklesá pod 40 % a pohybuje se spíše ve vyšší patrech. Pouhá třetina respondentů uvedla, že telefonní hovory a emaily jsou v jejich případě spíše nepřínosné. Blíže se přínosu telefonátů a emailů věnuje graf 3.21.

Graf 3.21 Přínosnost komunikace

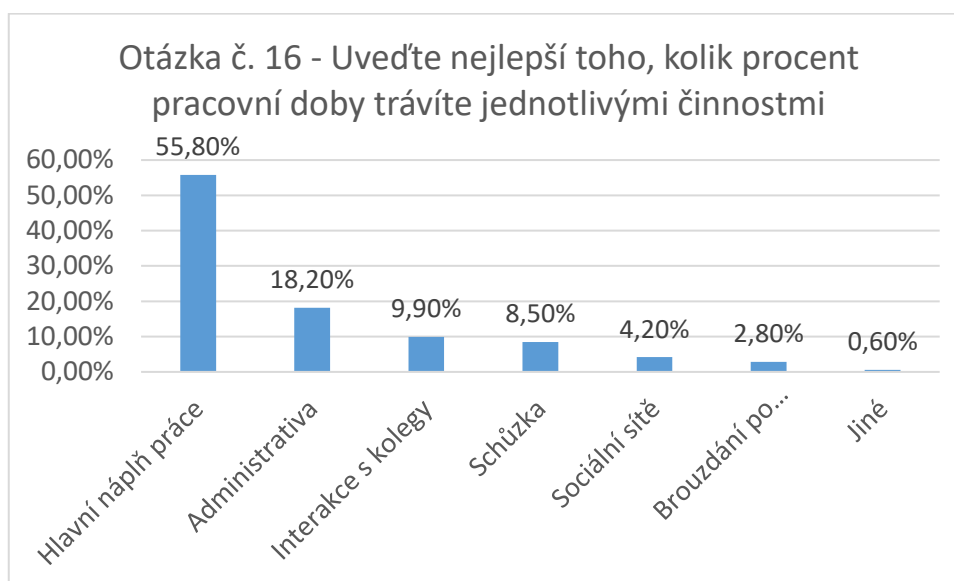


Zdroj: vlastní zpracování

3.2.6 Pracovní výkon a multitasking

Přestože respondenti uváděli, že mají spíše sklony přepínat svou pozornost a docela často je něco vyrušuje, pokud měli uvést, kolik času stráví během pracovní doby jednotlivými činnostmi, kralovala odpovědím hlavní náplň práce. Otázka byla koncipována tak, aby rozdělili 100 % mezi jednotlivé činnosti podle toho, jak se jim během pracovní doby věnují. Po hlavní náplni práce se nejvíce zabývají administrativou a interagují s kolegy. Zbytek už během pracovní doby nepromlouvá tak výrazně.

Graf 3.22 Trávení pracovní doby

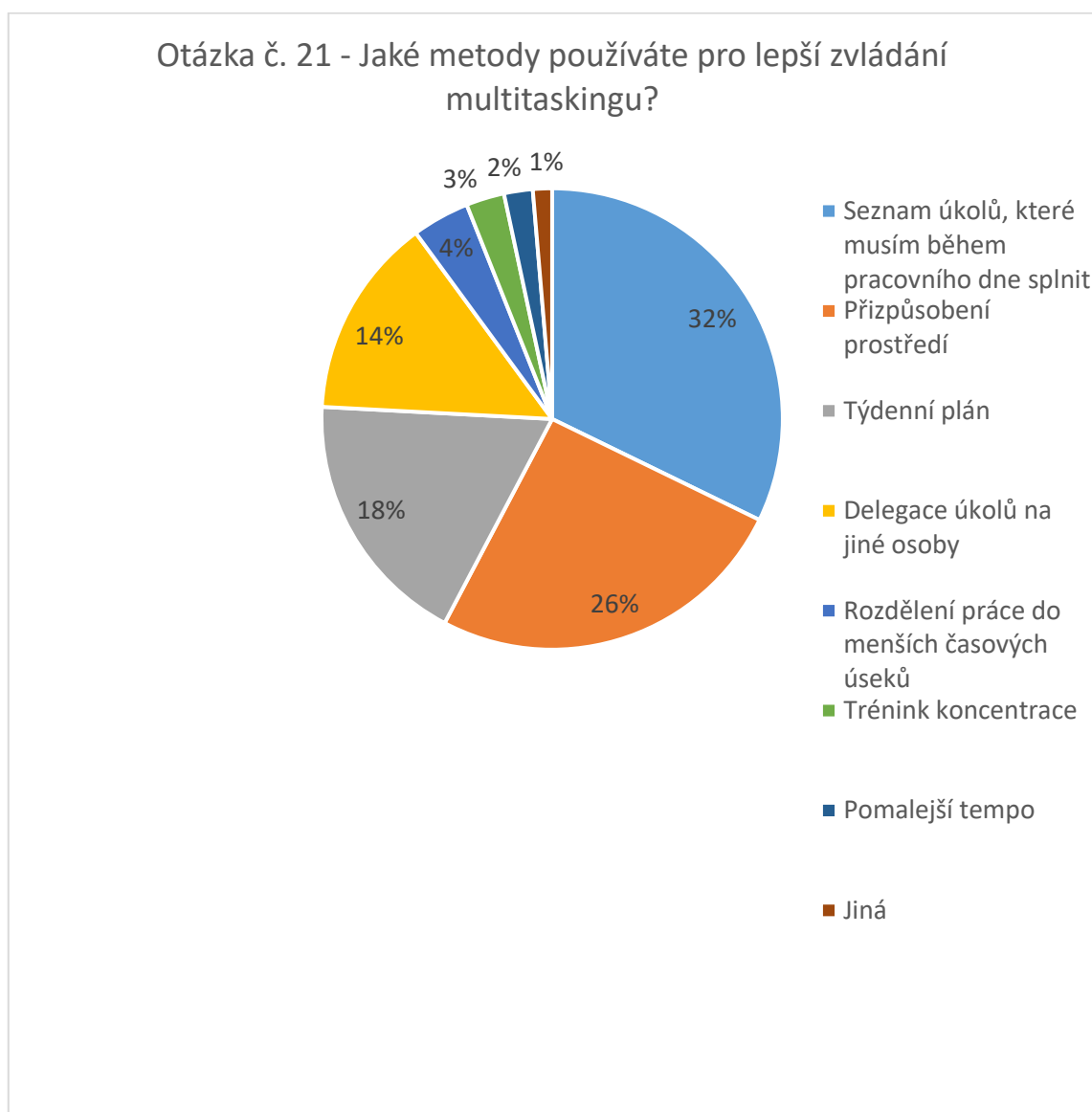


Zdroj: vlastní zpracování

Multitasking se objevil již v několika otázkách, otázka č. 17 se zabývá jeho vlivem na multitasking. Jedná se o otevřenou otázku, kde respondenti odpovídali podle toho, jak se cítí. Předtím než odpovídali, bylo vysvětleno, co je to multitasking. Odpovědi byly většinou rozsáhlejší, objevují se i takové, které nejsou nijak relevantní, buď z důvodu, že se nevyjadřují k tématu nebo nejsou vůbec zodpovězeny. Očekávání bylo, že multitasking ovlivňuje pracovní výkon negativně, ale spíše převažují odpovědi pozitivní či neutrální, mnohdy záleží na složitosti a typu úkolů. Velké části respondentů ale multitasking nečiní problémy. Seznam všech odpovědí je pak uveden na konci práce v příloze 3, tabulka 1.

Pokud jde o to, zdali pracovníci využívají nějaké metody k lepšímu zvládnutí multitaskingu, jedná se hlavně o seznam úkolů, které musí během pracovního dne splnit, přizpůsobení prostředí a týdenní plán. Třetina je schopna delegovat úkoly na jiné osoby, jiné způsoby využívají spíše minimálně. Blíže se metodami zvládnutí multitaskingu věnuje graf 3.23.

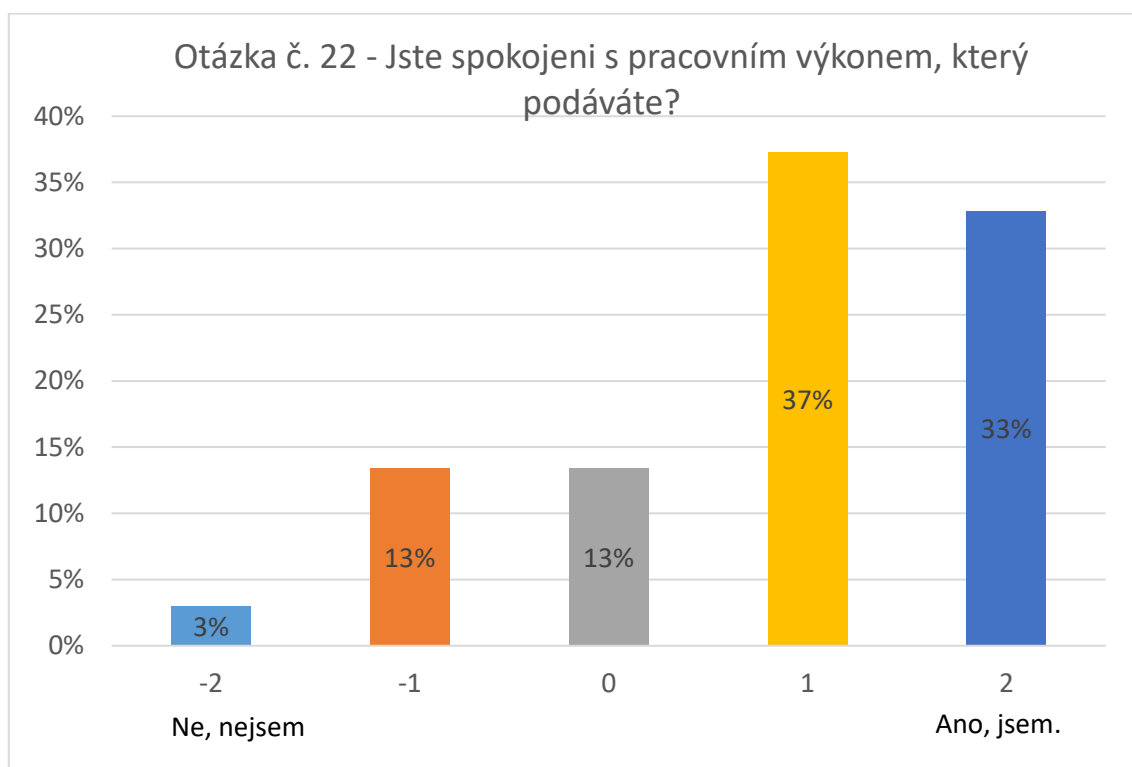
Graf 3.23 Metody zvládání multitaskingu



Zdroj: vlastní zpracování

Zbývající otázky se pak zabývaly spokojeností s pracovním výkonem a co ho mohlo dle respondentů zvýšit. Respondenti jsou v drtivé většině případů se svým výkonem spokojeni, k čemuž se přiklonilo 47 účastníků dotazníkového šetření. Pouhých 11 není spokojeno a 9 se ke svému výkonu staví neutrálně. Otázka byla škálová a blíže odpovědi znázorňuje graf 3.24.

Graf 3.24 Spokojenost s pracovním výkonem



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23 byla otevřená a vyzývala respondenty, aby uvedli, co by jim pomohlo zvýšit pracovní výkon. Přestože většina dotazovaných byla dle odpovědí v otázce č. 2 spokojená s počtem úkolů, kterými se denně zabývají, uváděli i tak možnost menšího množství povinností. Dále by pracovníci ocenili větší klid na svou práci, lepší organizaci práce nebo lepší hodnocení, a to jak v pohodě finančního ohodnocení, tak ve formě slovní nebo písemné pochvaly. Mezi odpovídajícími byli i spokojení pracující, kterým k optimálnímu pracovnímu výkonu již nic nechybí. Kompletní seznam odpovědí je k dispozici v příloze č. 3, tabulka 3.

3.3 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory sehrávají v případě tohoto výzkumu podpůrnou roli. Jejich smyslem je podpořit a dovysvětlit teze, které vznikly na základě dotazníkového šetření, jenž slouží jako hlavní metoda výzkumu. Struktura rozhovoru je utvořena tak, aby naplnila tento účel. Volně tak navazuje svými předpřipravenými otázkami na problematiku, jenž byla obsahem dotazníku.

Průběh od sestavení struktury rozhovoru až po jeho samotné provedení vypadal následovně. Jedná se o polostrukturovaný rozhovor, jehož součástí je seznam otázek, od kterých je možné se odklonit. Představuje jakousi kostru, které se nemusí tazatel za každou cenu držet. Smyslem výzkumu je analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu, otázky jsou formulovány tedy tak, aby poskytly rozšiřující a podporující odpovědi, které navazují na dotazníkové šetření. Jejich přesné znění je součástí následující podkapitoly.

Jak již bylo řečeno dříve, rozhovorů se účastnily pouze dvě osoby, které se předtím zapojily i do dotazníkového šetření. Jednalo se o osoby, které jsou tazateli velmi dobře známy. Přejí si zůstat v anonymitě, z důvodu toho, že by jejich odpovědi mohly snížit jejich reputaci a narušit vztahy s kolegy v kanceláři. Lze jen zmínit, že se jedná o koncipienty s více než dvouletou praxí, kterou jeden z nich vykonává v advokátní kanceláři a druhý v kanceláři notářské. Advokátní koncipient získává praxi v jedné z nadnárodních advokátních kanceláří v Praze, notářský koncipient pracuje v moravské kanceláři.

Oba rozhovory proběhly prostřednictvím messengeru, přesněji videohovoru, mimo pracovní dobu, a to v úterý 25.4.2023. Hovor s advokátním koncipientem trval kratší dobu, asi 20 minut, jeho odpovědi byly strožejší. Notářský koncipient se více rozpovídal a poskytl rozsáhlejší odpovědi, rozhovor tak trval okolo 30 minut. Před samotným započítáním rozhovoru se tazatel představil, vysvětlil průběh rozhovoru, jeho smysl a jakým způsobem budou odpovědi zaznamenávány a následně zpracovány a zveřejněny. Během rozhovoru byly pojmy jako multitasking, organizace práce, vnější a vnitřní vyrušení aj. vysvětleny tak, aby dotazovaný mohl poskytnout co nejpřesnější a nejrelevantnější odpověď. Jakmile došlo k zodpovězení všech předpřipravených otázek, dostali dotazovaní prostor vyjádřit se k tématu mimo otázky, čehož ani jeden nevyužil. Tazatel se tak s nimi rozloučil a poděkoval za účast na tomto výzkumu.

3.3.1 Analýza rozhovorů

Otázka č. 1 zněla takto: Jaký druh vyrušení u tebe častěji vede k přepínání pozornosti, vnější nebo vnitřní?

Předtím než začal dotazovaný odpovídat, bylo vysvětleno, co je myšleno vnitřním a vnějším vyrušením, u čehož byly využity definice z teoretické části. Tato otázka navazovala na otázky č. 6-8 v dotazníku.

Advokátní koncipient odpověděl, že u něj převažují spíše vnější zdroje vyrušení. U notářského koncipienta naopak převažují vnitřní zdroje vyrušení. U otázky jsme se dlouho nepozastavovali, až ty následující poskytly větší prostor pro diskuzi.

Otázka č. 2 zněla takto: Uveď příklad nejčastějšího vnějšího nebo vnitřního vyrušení, podle toho, jak jsi odpověděl na předešlou otázku, a proč si myslíš, že zrovna tohle tě nejvíc vyrušuje?

Advokátního koncipienta nejvíce vyrušoval email nebo nadřizený, jejichž prostřednictvím mu byla zadávána práce. Na otázku proč se tak děje, odpověděl, že v jejich kanceláři mají obecně mnoho práce, nestíhá tak dokončit své úkoly, mezitím mu ale přibývají další.

Notářský koncipient se u této otázky rozpovídal. Mezi nejčastější důvody vnitřního vyrušení řadí kontrolu mobilního telefonu, a to z důvodu sociálních sítí, ať už messengeru či Instagramu. Sám se vyrušuje také ve chvílích, kdy čte různé články např. na Seznam.cz nebo jiných stránkách, občas si přečte i odborný článek zabývající se právem. Co ho vede k tomuto druhu vyrušování jsou dle jeho názoru nedostatky dopaminu, který se nekonečným „scrollováním“ Instagramu, fotografiemi a dalším materiálem snaží doplnit. Používá to dle svých slov jako takovou legální drogu, která mu navozuje pocit štěstí.

Otázka č. 3 zněla takto: Myslíš si, že máš sklony přepínat pozornost mezi dvěma a více úkoly? Pokud ano, dokončíš jeden úkol předtím, než začneš pracovat na druhém?

Její znění se shodovalo s otázkami č. 3 a 9, které měly za úkol zjistit, zdali respondenti mají sklony k polychronicitě nebo monochronicitě. Advokátní koncipient i notářský koncipient shodně odpověděli, že raději pracují na jednom úkolu, než když mají přepínat pozornost mezi dvěma a více úkoly. Notářský koncipient dokonce uvedl, že nedokáže pracovat na dalším úkolu, pokud nemá dokončený úkol předešlý.

Otázka č. 4 zněla takto: Jak bys ohodnotil svůj pracovní výkon? Jsi se svým pracovním výkonem spokojen?

Tato otázka se shoduje s otázkou č. 22 v dotazníkovém šetření a doplňuje ji. Advokátní koncipient by svůj pracovní výkon ohodnotil obecně pozitivně, ale někdy to záleží na obtížnosti práce. Notářský koncipient je také spokojen se svým pracovním výkonem a jeho hlavním cílem a vnitřní motivací je prázdný pracovní stůl. Pokud je na jeho stole hodně práce, jeho výkon se razantně zvyšuje, a dokud není práce dokončena,

stále pracuje naplno. Svůj čas dokáže věnovat díky své pevné vůli i činnostem, které ho vůbec nebaví a nezajímají.

Otázka č. 5 zněla takto: Používáš při práci v kanceláři sociální sítě? Z jakého důvodu si myslíš, že ovlivňují tvůj pracovní výkon?

Tato otázka mířila na sociální sítě, které jsou i součástí dotazníkového šetření. Advokátní koncipient během pracovní doby využívá sociální sítě, ne však nijak zásadně ve velké míře. Pouhou kontrolu notifikací nepovažuje za výrazné ovlivnění. Během přestávky hodnotí sociální sítě kladně. Pokud musí něco neodkladně vyřešit během práce, pak je jejich vliv negativní.

Notářský koncipient během pracovní doby sociální sítě využívá, ne jako pracovní nástroj, ale pouze k odreagování a k přísunu dopaminu, který byl zmíněn při otázce č.2. Z časového hlediska hodnotí jejich vliv negativně, protože jej při práci vyrušují a zdržují. Myslí si ale, že z dlouhodobého hlediska může být jejich přínos pozitivní, protože mu dokáží zlepšit náladu.

Otázka č. 6 zněla takto: Je práce ve vaší kanceláři nějakým způsobem organizována?

Otázka se shoduje s otázkou č. 18 v dotazníkovém šetření, v případě rozhovoru nabízí možnost rozpovídat se o tomto systému. Oba dotazovaní odpověděli, že jejich práce je velmi organizovaná. V případě advokátního koncipienta je práce distribuována do speciálních týmů, kde se ještě dále v rámci větších projektů dělí. V notářské kanceláři mají práci organizovanou podle agend, kdy každý má na starost takovou agendu, aby její vykonávání bylo v kanceláři co nejefektivnější a aby se ideálně každý pracovník mohl soustředit pouze na svou agendu. Organizaci určuje nadřízený.

Otázka č. 7 zněla takto: Jakým způsobem ovlivňuje multitasking tvůj pracovní výkon?

Tato otázka se shoduje svým zněním s otázkou č. 17 dotazníkové šetření. Advokátní i notářský koncipient shodně odpověděli, že multitasking ovlivňuje jejich pracovní výkon negativně. Advokátní koncipient se kvůli neustálému přepínání pozornosti nedokáže ponořit do úkolu dostatečně a ztrácí čas. Navíc u něj způsobuje únavu.

Notářskému koncipientovi způsobuje neustále přepínání pozornosti mezi úkoly snížení pracovního výkonu a zvyšuje nervozitu, podráždění a další psychickou frustraci. Potřebuje vidět ke svému pracovnímu výkonu výsledky a dokončenou práci, čímž myslí např. skončený spis, dokončenou zprávu nebo prázdný stůl. Pokud se mu tohoto nedostává, cítí se, jako kdyby nic neudělal a nad touto věcí dokáže přemýšlet po zbytek dne až do noci.

Otázka č. 8 zněla takto: Myslíš si, že lepší organizace práce ve vaší kanceláři by vedla ke snížení multitaskingu a jeho lepšímu zvládnání?

Advokátní koncipient na tuto otázku odpověděl kladně a myslí si, že kdyby u nich byla lepší organizace práce, vedlo by to ke snížení multitaskingu a jeho lepšímu zvládnání. Notářský koncipient si naopak myslí, že je organizace práce v jejich kanceláři dobrá. Zlepšení by viděl pouze ve zvýšení počtu zaměstnanců, kdy by každý mohl pracovat na svém úkolu. Je si však vědom faktu, že je to z ekonomického hlediska nemožné.

Otázka č. 9 zněla takto: Jaké metody znáš či používáš pro lepší zvládnání multitaskingu?

Otázka se shodovala s otázkou č. 21 dotazníkového šetření, kde bylo možné pouze vybrat metody, které využívají, ale nebylo možné navrhnout další. V rámci rozhovoru měli dotazovaní prostor se více vyjádřit, nicméně se rozhodli odpovědět obdobně jako v dotazníku. Advokátní koncipient vědomě žádné metody nevyužívá, pouze se snaží dokončit úkol, na kterém začal pracovat. Notářský koncipient praktikuje metodu denního plánu práce v podobě lístečků, na které si každé ráno napíše, co je třeba udělat a během dne si splněné úkoly odškrťává. Pro zlepšení multitaskingu pak navrhuje sebekázeň zaměstnanců, tedy naučit se dokončovat jeden úkol a poté začínat s druhým, od nadřízených by pak ocenil lepší organizaci práce v podobě jasněmu přiřazení agendy jednotlivým zaměstnancům.

3.4 Pozorování

Pozorování je jedna z nezákladnějších metod zkoumání, které může výzkumník využít při svém výzkumu. Jeho složitost se odvíjí od toho, co je pozorovaným subjektem či objektem. V tomto případě se jednalo o týdenní pozorování v pracovním týdnu měsíce dubna roku 2023 u zaměstnanců malé notářské kanceláře v Opavě. Sledovaným subjektem byla notářská tajemnice a sám výzkumník zastávající pozici notářského koncipienta. Jednalo se o pozorování otevřené v přirozeném prostředí, se kterým nebylo

nijak manipulováno a všichni zasvěcení o pozorování věděli. Před jeho započítím byl vysvětlen smysl pozorování, co bude pozorováno a jaké z toho mohou být vyvozeny závěry. Smyslem pozorování bylo zjistit zejména to, jak dlouho zaměstnanci této kanceláře dokáží udržet pozornost nad úkolem, než přepnou svou pozornost k dalšímu. V souvislosti s tím byly sledovány také druhy vyrušení, které způsobovaly přepínání pozornosti. Jelikož nebylo vždy možné sledovat sebe samého a tajemnici najednou, proběhl vždy po pracovní době každého dne malý nestrukturovaný rozhovor s tajemnicí, aby bylo jasné, co jí vedlo k některým vyrušením. Aktivita byla zapisována od 7:30, kdy začíná pracovní doba, průměrně do 16:00, kdy kancelář zavírá. Záznamy o aktivitě na pracovišti nebyly strukturované, snahou sledujícího bylo postřehnout a zapsat každé vyrušení, které vedlo k přepnutí pozornosti.

3.4.1 Analýza pozorování

Před popisem pozorování sebe samého je nutné zmínit, že bylo částečně ovlivněno dvěma událostmi, které zkreslily výsledky pozorování. Jednalo se o nemoc a osobní záležitost, které promluvily do výsledků. Přesto jejich vliv nebyl tak významný, aby získaná data neposkytla relevantní údaje a nepomohla vykreslit obrázek o běžném pracovním dni sledovaného.

Očekávání se i takto minula s realitou. Sledovaný předpokládal, že dokáže udržet pozornost mnohem déle a nemá tak obrovský problém zaměřit ji na jeden úkol. Pozorování nicméně ukázalo, že udržet pozornost je v jeho případě velmi náročné. Mezi největší zdroje vyrušení patří sociální sítě a čas strávený na internetu, a to jak v podobě vnějšího vyrušení, tak vnitřního. Převaha jednoho typu vyrušení nad druhým během týdne kolísá, přičemž se obvykle při nižší frekvenci prodlužuje čas strávených na sítích a internetu. Velmi významným vyrušením, které sledovaný nemůže ovlivnit např. ztlumením notifikací je telefon. V některé dny stoupá počet vnějších telefonátů až k deseti denně. Méně časté druhy vyrušení zahrnují častěji rozhovor s nadřízeným či kolegou v menším množství a schůzka s klientem. Podobnou čestnost vyrušení představuje občerstvení a potřeba toalety. V podstatě zanedbatelná vyrušení zahrnují hluk, úklid, vyřízení emailu či telefonát z vlastní vůle. Tyto druhy sledovaného vyrušily pouze jedenkrát či dvakrát v celém týdnu.

V případě notářské tajemnice, která byla druhým pozorovaným subjektem, se vyrušení vztahovalo více k druhým osobám. Jeden z nejčastějších zdrojů vyrušení představovali klienti, kdy sledovanou vyrušilo nejen samotné jednání, ale v několika

případech se nepříjemný rozhovor s klientem promítl do její nálady a následné neschopnosti se plně soustředit. Zásadní vyrušení pro svou práci také vnímá v podobě příliš dlouhých rozhovorů s nadřízenou či kolegou. Narozdíl od autora práce pro ni vyrušení v podobě sociálních sítí a užití internetu obvykle neznámá příliš velkou překážku v práci. Sklony k surfování na internetu má pouze v případě, kdy pocítuje únavu nebo vnitřní nepohodu.

4 Vyhodnocení výsledků a návrhy vhodných doporučení

Analýza dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování přinesla v mnoha ohledech poměrně zajímavé údaje, které se úplně neshodovaly s očekáváním, jenž měl výzkumník na začátku. Účastníci výzkumu odpovídali či jednali odlišněji, než jak bylo na základě předešlých zkoumání předpokládáno. Obrázek reality v právních kancelářích se tak v některých bodech lišil od toho, co bylo zjištěno dříve v jiných druzích kancelářích. Zdali zde sehrálo roli prostředí a specifické postavení právnických profesí, o tom se lze jen dohadovat.

Obsahem této části je zhodnocení získaných dat, jenž jsou popsány v analýze, a na základě nich učinit závěry a popsat vztahy mezi jednotlivými proměnnými. Posléze navazují doporučení, jenž budou vycházet z hodnocení výsledků.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hlavní metodou výzkumu bylo dotazníkové šetření, jehož smyslem bylo získat co největší množství dat v poměrně krátkém čase s minimálními náklady. Jelikož se jedná o výzkum spíše kvantitativní, použití metody se v tomto případě nabízelo. Na základě teoretických poznatků byla vytvořena očekávání a zvoleny výzkumné otázky, které mělo šetření spolu s dalšími metodami potvrdit či vyvrátit. Odpovědi na jednotlivé otázky přinesla tato zjištění.

Pracovní vytíženost hodnotí pracovníci právních kanceláří převážně pozitivně, přestože množství a rozličnost úkolů, kterými se musejí průměrně během pracovní doby zabývat, není zrovna nejnižší. Ačkoliv více než polovina respondentů uvedla, že je množství úkolu v jejich případě přijatelné, zazněly také názory, že méně úkolů by vedlo ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Jejich hodnocení se tedy lišilo kancelář od kancelář. Pro vyvození dalších závěrů bylo získáno v této oblasti málo dat.

Poměrně obsáhlou část dotazníkového šetření tvořily otázky zaměřující se na sklony k multitaskingu, jeho vlivu na pracovní výkon a metody používané k jeho zvládnutí. Poznatky získané v teoretické části naznačovaly, že lidé budou hodnotit multitasking negativně, nebudou se s ním umět vypořádat a celkově bude mít na jejich pracovní výkon poměrně významný vliv. Ze subjektivního hodnocení respondentů vyplývá ale opačný názor. Pracovníci právních kancelářích jsou zvyklí přepínat svou pozornost několikrát během jedné hodiny, přesto si nemyslí, že to jejich výkon ovlivňuje

nijak významně. Multitasking považují za součást jejich práce, z toho důvodu nepocítují tak výrazně jeho negativní účinky. Pokud by dostali možnost pracovat několik dní či týdnů v kanceláři, kde je míra multitaskingu mnohem nižší, jejich odpovědi by mohly být diametrálně odlišné. Přestože mu nevěnují takovou pozornost, využívají některé metody, které vedou k jeho lepšímu zvládnutí. Pravděpodobně těchto prostředků nevyužívají za tímto účelem, což naznačují předešlé odpovědi. Seznam úkolů či přizpůsobení prostředí je běžný přístup, který se snaží využívat mnozí zaměstnanci v kancelářích, aniž by zatím byl nějaký větší smysl. Pokud by docházelo k jejich cílenému využívání, byli by zaměstnavatelé mile překvapeni, jak několik jednoduchých opatření může zvýšit výkon i o desítky procent.

Významnou roli v nahlížení na multitasking hrálo také to, zdali k němu mají pracovníci sklony. Odpovědi respondentů na tuto problematiku se poměrně rozcházely. Přestože mají sklony přepínat svou pozornost mezi dvěma a více úkoly, nelze říci, zdali tak preferují, nebo to vyplývá z okolností, za kterých pracují. Jasnější obrázek dávají jejich odpovědi až spolu s následujícími dvěma otázkami, kde pracovníci uvedli, že dávají přednost spíše práci na jednom úkolu, což značí sklony k monochronicitě. Vyplývá tak, že sklony k multitaskingu mají spíše z toho důvodu, že to vyžaduje jejich práce, než že by to bylo z jejich vlastní vůle.

Souvisejícím tématem byly také druhy vyrušení, které způsobují přepínání pozornosti, tedy vedou k multitaskingu. Šetření se věnovalo jak vnějším, tak vnitřním zdrojům. Mezi vnějšími zdroji vyrušení podle očekávání obsadil první příčku telefonát a o pár bodů za ním byl rozhovor s kolegou. Interakce s nadřízeným byla až na třetím místě. E-mail zůstal za očekáváním, protože patřil spíše k méně častým zdrojům vyrušení, a to i přesto, že e-mail patří spolu s telefonem k nejpoužívanějším způsobům komunikace s klientem. Přínosnost těchto dvou komunikačních kanálů je vyšší než 40 %, což je naopak nad očekávání. Velkým překvapením byly sociální sítě, které patří mezi nejméně časté zdroje vyrušení, přestože jejich popularita neustále roste. V pracovní době ale nemají pro většinu pracovníků místo, což vyplývá i z navazujících otázek. Pokud již využívají sociální sítě, bývá to z velké části z pracovních důvodů, což částečně plyne také z toho, jaká sociální síť je u respondentů nejpoužívanější, což je překvapivě WhatsApp, který využívají spíše starší ročníky.

Pořadí vnitřních zdrojů bylo oproti těm vnějším velmi vyrovnané. Potřebu vyrušit se mívají zaměstnanci z mnoha důvodů, vůbec tím nejčastějším je jídlo a pití a složitost

úkolu, což je jeden z důvodů, který byl zmíněn již v teoretické části. Celkově oba druhy působí na pracovní výkon spíše negativně, existuje ale mnoho zdrojů, které vedou naopak ke zlepšení pracovního výkonu.

Respondenti se vyjadřovali také k systému organizace práce v kanceláři, která velmi výrazně dokáže ovlivnit míru multitaskingu. Přestože ve více než polovině kanceláří funguje systém organizace práce jen částečně nebo vůbec, jsou pracovníci s organizací práce spokojeni a mnozí by nic neměnili. Může se tak dít z toho důvodu, že práce v právních kancelářích už musí být z podstaty nějak strukturovaná, jinak ji nelze vykonávat. Dále určitou systematickostí vytvářejí zákony, které je třeba dodržovat. S organizací práce dále souvisí to, jakým způsobem jsou zaměstnancům přidělovány úkoly. To se velmi liší kancelář od kanceláře. Advokátní kanceláře nejraději využívají e-mail, což u notářských kanceláří třeba vůbec neplatí. Zde úkoly rozděluje nadřízený nebo si zaměstnanci úkoly vytvářejí sami. Je to dáno prostředím a lidmi, kteří v těchto kancelářích pracují. Advokátní kanceláře zaměstnávají lidi všech věkových kategorií a jdou více s dobou a nejsou tak upjatě formalizované. To notářské kanceláře často vystupují jako soud, proto musí dodržovat mnoho směrnic a řádů, což se odráží jak na organizaci práce, tak samotném přidělování úkolů.

Poslední oblastí, kterou pokrývalo dotazníkové šetření, byl samotný pracovní výkon a činnosti, kterými se pracovníci během pracovní doby zabývají. Předpoklad byl, že se respondenti budou věnovat sociálním sítím v mnohem větší míře, nakonec ale stráví pouhé 4 % pracovní doby touto činností. Z 55 % se věnují hlavní náplni práce, což je velice zajímavé, protože poznatky z teoretické části naznačují, že by toto číslo mělo být mnohem nižší. Je možné, že respondenti uváděli nadhodnocené údaje. S tím souvisí spokojenost s pracovním výkonem, který hodnotí kladně téměř dvě třetiny pracovníků.

4.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Smyslem polostrukturovaných rozhovorů bylo získat další potřebná data, která rozšiřovala a potvrzovala poznatky získané prostřednictvím dotazníkového šetření. Rozhovoru se účastnili pouze dva dotazovaní, kteří poskytli následující údaje. Šetření nezkoumalo, jaký druh vyrušení u respondentů převažuje, v rozhovoru ale tato otázka zazněla. Jen těžko lze vytvářet závěry na základě dvou vzorků, přesto lze očekávat, že každý druh vyrušení hraje u každého jinou roli. To potvrzují i odpovědi zúčastněných. Každého z nich vyrušuje něco jiného a důvody proč tomu tak se velmi liší. U jednoho se

jednalo spíše o vnitřní pochody a u druhého hrál hlavní roli systém organizace práce, který se odrážel ve zdrojích vyrušení.

Účastníci se stejně jako většina respondentů vyjádřila tak, že má spíše sklony k monochronicitě, tedy raději pracuje na jednom úkolu, než že by měli přesouvat svou pozornost mezi dvěma a více úkoly. Dotazovaní se znovu měli vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu, který i v tomto případě hodnotili kladně, přestože existují situace, kdy se svým výkonem nejsou spokojeni.

Otázka mířící na sociální síť byla velmi zajímavá, protože podala mnohem jasnější obrázek než dotazník. Advokátní koncipient se vyjádřil tak, že používá sociální síť, ale pouze kontroluje notifikace a nijak významně se jim nevěnuje, což koresponduje s odpověďmi respondentů. Očekávání bylo taková, že sociální síť budou hrát velkou roli u těchto pracovníků, což se nepotvrdilo. Pouze notářský koncipient uvedl předpokládané informace, zdali používá sociální síť během pracovní doby. Ty používá z důvodu přísunu dopaminu. Jejich vliv hodnotí jak pozitivně, tak negativně.

Ačkoliv z dotazníkového šetření vyplynulo, že v kancelářích nefunguje úplný systém organizace práce, v případě dotazovaných fungují v kancelářích velmi propracované systémy, které i tak dle jejich názorů mají nedostatky, které by bylo potřeba řešit.

Přestože respondenti v multitaskingu neviděli takový problém, účastníci se shodli na tom, že jejich pracovní výkon ovlivňuje výrazně, a to zejména negativně. Notářský koncipient navíc podotkl, že u něj způsobuje stres, podráždění a další negativní důsledky, přesně takové, které vyplývají z předešlých výzkumů na toto téma. Alespoň částečně tak potvrdil předpoklady, které se nakonec dotazníkovým šetřením nepotvrdily.

Poslední otázka se zaměřila na metody zvládnání multitaskingu. Advokátní koncipient víceméně potvrdil tézi, že pracovníci využívají metody spíše nevědomě, což je i jeho případ. Notářský koncipient využívá nejběžnější metodu, kdy si sepisuje seznam úkolů, uvítal by také ale lepší organizaci práce. Z jeho odpovědí není jasné, zdali si plně uvědomuje, že tak může snížit vliv multitaskingu ve své práci.

4.3 Vyhodnocení Pozorování

Pozorování stejně jako polostrukturované rozhovory mělo představovat doplňující metodu, která pouze přinese data nad rámec dotazníkového šetření, a zároveň podpoří výsledky získané hlavní metodou. A pozorování v tomto případě funkci splnilo, přestože některá zjištění byla překvapující. Subjektem zájmu byl sám výzkumník a notářská tajemnice. U těchto osob byly zaznamenávány během pracovní doby druhy vyrušení a jejich vliv na pozornost.

Výzkumník očekával vzhledem ke zkušenostem a dřívějším pozorováním, že největším zdrojem vyrušení u obou zaměstnanců bude telefon a nadřízený. To se ale nakonec nepotvrdilo. Velkou roli v případě samotného výzkumníka hrály sociální sítě, které představovaly významný jak vnější, tak vnitřní zdroj vyrušení. Přestože si uvědomoval, že sociální sítě ovlivňují jeho pozornost velmi razantně, neočekával takovýto výsledek. Zajímavým zjištěním bylo také, že vnitřní a vnější vyrušení se objevovaly téměř ve stejné míře, přestože cítil dlouhodobě převahu vyrušení vnějších.

Pozorování notářské tajemnice přineslo poněkud odlišná zjištění. Jelikož bylo velmi náročné během pracovní doby sledovat druhého zaměstnance a zvládat svou vlastní práci, muselo spolu s pozorováním dojít také k rozhovorům po pracovní době, aby získaná data byla co nejrelevantnější. V jejím případě docházelo k vyrušení ze strany klientů, nadřízeného a kolegy, což lze zařadit mezi vnější vyrušení. Podle předpokladů sociální sítě během pracovní doby nijak výrazně nepoužívala. Jedná se o generaci, která ještě nemá takovou potřebu využívat těchto prostředků jako mladší ročníky. Celkově mnoho zdrojů vyrušení, které jsou pro výzkumníka nepříjemné, notářská tajemnice pociťuje jako součást práce, a proto její pracovní výkon a pozornost moc neovlivňují.

4.4 Odpovědi na výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou velmi významnou součástí každé práce. Jejich formulace by měla korespondovat s jejím cílem, který je v tomto případě analýza pracovního výkonu pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. Otázky byly směřovány do tří hlavních oblastí, které výzkumníka zajímaly. Těmi byly přínos telefonní komunikace, vliv sociálních sítí na pracovní výkon a sklony k multitaskingu.

Je telefonní komunikace v právních kancelářích u dotazovaných v méně než 40 % případů přínosná? Přestože byl na základě teoretických poznatků předpoklad, že toto číslo

bude nižší než 40 %, prostřednictvím dotazníkového šetření bylo toto vyvráceno. Respondenti uvedli ve více než polovině případů, že přínosnost telefonní komunikace je více než 40 %. Přínosnost se lišila podle druhu kanceláře, advokátní kanceláře dávají přednost telefonní a emailové komunikaci, kdežto notářské kanceláře tento druh komunikace v takové míře nevyužívají.

Stráví dotazovaní znalostní pracovníci více než 30 % pracovní doby na sociálních sítích? Předpoklad byl, že lidé v dnešní době tráví velké množství času na sociálních sítích, a to i v pracovní době, což se také nepotvrdilo. Výsledky zkoumání byly velice překvapivé, respondenti totiž tráví pouhých 5 % pracovní doby na sociálních sítích, což je velmi za očekáváním. Ačkoliv odpovídali lidé spíše mladší generace, nemají ani oni sklony užívat sociální síť během pracovní doby.

Poslední otázka byla věnována multitaskingu. Má více než 50 % dotazovaných sklony k multitaskingu? Více než 50 % odpovědělo, že takové sklony má, přesto z odpovědí na navazující otázky vyplývá, že preferují práci na jednom úkolu, což v určité míře nekoresponduje s odpověďmi na přímou otázku zabývající se sklony k multitaskingu.

4.5 Doporučení

Většina účastníků výzkumu považuje multitasking za součást práce. To přesto nemění nic na faktu, že dlouhodobé vystavování se účinkům multitaskingu vede vesměs k negativním důsledkům. To vyplývá z mnoha provedených výzkumů, které jsou uvedeny v teoretické části. Je záhodno, i přes spíše pozitivní vztah k multitaskingu, poskytnout rady či doporučení zaměstnavatelům, ale zejména zaměstnancům, kteří jsou tomuto jevu nejvíce vystavováni.

4.5.1 Systém organizace práce

Je velice zarážející, že v polovině případů respondenti uvedli, že jejich kancelář nevyužívá žádný systém organizace práce nebo pouze částečně. Přitom zrovna organizace práce je jedním z hlavních způsobů, jak snížit množství multitaskingu na pracovišti. Lepší organizace vede k tomu, že zaměstnanec nemusí tak často přepínat svou pozornost a může se věnovat úkolům, které vytvářejí hodnotu, a to z několika prostých důvodů. Pokud je obeznámen s tím, co je obsahem jeho práce, nemá potřebu se obracet na další zaměstnance či zaměstnavatele, aby se dozvěděl pracovní požadavky na jednotlivý den či týden. Ani zaměstnavatel pak není zaneprázdňen přidělováním úkolů a může se naplno

věnovat své práci. Zejména v právních kancelářích je velice důležité mít přehled o tom, kdo na jakém úkolu pracuje a podle jakého klíče budou přidělovány úkoly. Pokud se tak děje náhodně, odráží se to na pracovních výkonech a vytváří zbytečnou zátěž na kancelář. Celkový přehled o dění v kanceláři by uvítala i část respondentů.

Způsobů, jak toho dosáhnout, existuje nepřeberné množství. Hlavní rysy jsou ale téměř vždy totožné. Je potřeba tímto systémem organizace práce obsáhnout již zmíněné přidělování práce, ve kterém je zmíněno, jakým způsobem jsou úkoly přidělovány, kdo je přiděluje, zdali je to nějaký software či člověk, jaká agenda je hlavní náplní práce jednotlivého pracovníka či týmu, čímž se dosáhne celkového přehledu o tom, co se v kanceláři děje. S tímto vším je ale nutné nejprve zaměstnance obeznámit. Mnohdy je to důležitější než samotný systém, protože pokud o něm nikdo neví, nemůže fungovat, i kdyby byl sebestopracovanější.

Správný systém by mohl vypadat nějak takto. Pokud jde o rozdělování úkolů, mělo by být jasné hned od začátku, kdo se o tuto část bude starat. Může se jednat o specializovaný program, který bude rozdělovat práci sám nebo na základě pokynů zaměstnavatele. Takových programů existuje mnoho, jako příklad lze uvést Notarix pro notářské kanceláře, který umožňuje zapisovat termíny jednání, schůzek, rozdělit agendu, číst poštu a mnoho dalšího na jednom místě. Všichni, kdo mají přístup do této aplikace, pak vědí, co se bude dít během celého týdne, podle toho si pak mohou naplánovat pracovní týden. Pokud by se jim těchto informací nedostávalo, jejich pracovní tempo by mohlo být nedostatečné nebo naopak zbytečně velmi vysoké, což by se mohlo na pracovním výkonu odrazit negativně.

Nemusí se však jednat jen o propracované programy. Úplně postačí, když úkoly přiděluje nadřízený nebo nějaký pověřený zaměstnanec. Přehled o termínech by pak mohl být ve sdíleném kalendáři. Určitě by také pomohlo, v jaký den a hodinu budou úkoly rozdělovány, aby se zaměstnanci mohli trochu připravit na to, co je čeká. Právní kanceláře jsou natolik specifické prostředí, že není vždy možné práci rozdělovat rovnoměrně, přesto by k tomu měla být vyvinuta alespoň nějaká snaha.

4.5.2 Sociální sítě a komunikace

Přestože respondenti dotazníkového šetření uváděli, že sociální sítě nejsou nikterak významnou činností, které by se během pracovní doby věnovali, je nadmíru jasné, že v budoucnu budou hrát ještě větší roli. Mladší generace se už teď bez nich

nedokážou obejít a je možné, že se stanou nezbytnou součástí pracovního prostředí. Ačkoliv se dotazníkového šetření účastnili zejména respondenti, kteří se sociálními sítěmi nemají problém, neznamená to, že se v právních kancelářích nepohybují lidé, kteří pociťují závislost na těchto médiích. Jedním takovým je i výzkumník, proto by měla být věnována pozornost i této problematice.

Jak se lze vypořádat se sociálními sítěmi během pracovní doby? Pokud člověk nepociťuje závislost, postačí jednoduché vypnutí notifikací a jejich nepoužívání během pracovní doby. Co když ale závislost pociťuje?

Určitě nepomohou ihned drakonická omezení, ty mohou naopak závislost posílit. Sociální sítě je potřeba omezovat v postupných krocích. Pro začátek postačí nastavení časovače v aplikaci, který upozorní na čas strávený na síti. Posléze lze stanovit určitá pravidla, kdy se dotyčný na sociální sítě může podívat. Také je třeba se zamyslet nad tím, proč vznikla potřeba sociální sítě sledovat a co mohou přinášet. Přísným řešením je pak smazání takových aplikací z telefonu a sledování těchto médií pouze v omezeném množství na počítači. Přeci jen, telefon má každý po ruce, nicméně tento předpoklad nemusí platit, pokud se telefon uklidí z dohledu. Existuje i software, který dokáže zabránit ve vybrané hodině navštívit stránku, což může také pomoci v boji proti závislosti a vnějšímu vyrušení (Kohut, 2022; Bailey, 2020). Pak už je nutné upevňovat svou vůli.

Komunikace v právních kancelářích hraje obrovskou roli. Tvoří základ dobré kanceláře. Bez ní nelze v tomto odvětví fungovat. Její přemíra se ale může negativně odrážet na výkonech pracovníků. To vyplývá i z empirických dat uvedených v teoretické části. Ačkoliv je práce v kanceláři založena na komunikaci, je možné její vliv a množství omezit. Existuje totiž asynchronní a synchronní způsob komunikace. Respondenti uváděli, že jako hlavní komunikační kanály představují telefon a e-mail, kdy druhý zmíněný patřil mezi nejpoužívanější.

Asynchronní způsob komunikace představuje takový způsob komunikace, kdy nedochází k přenosu informací v reálném čase, ale je možné opakovaně kdykoliv tyto informace zobrazovat. Jedná se například o velmi oblíbený e-mail, na který není třeba reagovat v reálném čase, ale lze si vyhradit určitý čas ke konci pracovní doby nebo již po pracovní době. Během pracovní doby se tak pracovník může věnovat důležitějším úkolům. Má to však své úskalí, neboť může dojít tímto způsobem komunikace nakonec k ještě většímu zahlcení. Je tedy potřeba dodržovat určitá pravidla. Email by měl být

používán pro jednodušší sdělení, v případě složitějších sdělení by mělo být vyjádření co nejsrozumitelnější a nejjednoznačnější, aby nevznikl informační „ping pong“.

I v případě telefonátu lze využít asynchronní způsob komunikace, není ale v právních kancelářích vítané a vůči klientům je to neuctivé. Lze totiž využívat formát hlasových zpráv. Pohodlnější je pro obě strany samozřejmě synchronní způsob komunikace, kdy jsou předávány informace v reálném čase. Pokud ale klienti volají v různém čase s nesouvisejícími dotazy, může to být pro pracovníky vysilující. Ačkoliv to zaměstnavatelé neslyší rádi a bojí se, že by tak přišli o své klienty, konzultační hodiny jsou velmi zajímavým konstruktem, který stojí za vyzkoušení. Ještě jednodušší je pověřit jednu osobu vyřizováním telefonátů, což se ale může prodražit, pokud v kanceláři nikdo takový není.

4.5.3 Jak zvládat multitasking ve své kanceláři

Multitasking považuje většina respondentů za součást své práce. S tím lze jen souhlasit, právní kanceláře jsou opravdu tak specifickým prostředím, že se zde nelze vyhnout vlivu multitaskingu. To ale neznamená, že s ním nelze pracovat. Předtím, než začnou zaměstnavatelé činit nějaké kroky, měli by si uvědomit, že je nutná osvěta. Svým zaměstnancům by tedy měli nejprve vysvětlit, co je obsahem těchto snah a zapojit je do celého procesu, protože oni jsou zejména součástí pracovního prostředí. Tento přehled jim pomůže lépe pochopit, co je to multitasking a budou mít větší vůli s tím také něco dělat.

Metod, jak lépe zvládat multitasking, existuje poměrně dost. Pracovníci přesto nevyužívají téměř žádné, a pokud ano, činí tak nevědomě. Mezi nejvyužívanější patří seznam úkolů a přizpůsobení pracovního prostředí, jenž si podle svých představ upravují zejména samotní zaměstnanci. Zaměstnavatel by ale také měl mít zájem na tom, aby se v práci cítili dobře a nebyli neustále vyrušováni. Prostor by tak mělo být uzpůsobeno i z jeho strany.

Seznam úkolů je jedna věc, ale pokud zaměstnanci nemají představu o celém pracovním týdnu a dnech, nedokáží si naplánovat svou práci dostatečně dobře. Proto jsou k dispozici velmi dobré specializované programy či sdílené kalendáře, z nichž je jasné, co se bude v dalších dnech dít. O tom už byla řeč v souvislosti s organizací práce.

Účastníci výzkumu téměř neuváděli možnost, že si svou práci rozdělují do určitých bloků, což je překvapivé. Možná tak činí, ale neuvědomují si to. Přitom právě

nabrání nových sil, ať už fyzickou aktivitou či rozhovorem s kolegou může působit pozitivně. Kolega může vnést nový pohled na situaci a pracovníka popostrčit.

Pokud se pracovníci musejí vyrovnat s velkým množstvím úkolů ve velmi krátkém časovém úseku, na jejich psychické pohodě to nijak nepřidá, a zároveň to zbytečně podporuje multitasking, jelikož přesouvají pozornost z jednoho úkolu na druhý. Řešením je zásobování úkoly v určitých dávkách, které jsou distribuovány s co nejvyšší prioritou. Ačkoliv se to zdá velmi logické, v mnoha kancelářích se tak neděje.

Pomoci vypořádat se s multitaskingem může také workflow nebo trénink koncentrace, který by mohl zaměstnavatel poskytovat. Trénovat koncentraci lze buď samostatně, nebo za dozoru znalé osoby. Workflow pak představuje situaci, kdy je popsáno v kanceláři, co se bude dít například s poštou, dokumenty a dalšími věcmi. To může vést ke snížení multitaskingu, zaměstnanci se pak nemusejí ptát nikoho dalšího, co mají dělat, ale činí pak automaticky.

Multitaskingu by měli zaměstnavatelé opravdu věnovat pozornost, a pokud to nejsou oni, měli by to být alespoň zaměstnanci, kteří se pak mohou lépe vyrovnávat se stresem a udržet si psychickou pohodu. Zbývající vlivy ovlivňující multitasking byly rozebrány v předešlých podkapitolách.

5 Závěr

Autor práce je notářským koncipientem pracující v jedné malé opavské kanceláři. A právě zde vznikla myšlenka zpracovat bakalářskou práci na téma Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. Přestože se pohybuje ve velmi přátelském prostředí, objevují se zde nedostatky, které ho zavedly k danému tématu. Chtěl zjistit, zdali je situace ohledně multitaskingu podobná i v jiných kancelářích, nebo se jedná spíše o výjimečný stav.

Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat vliv multitaskingu na pracovní výkon znalostních pracovníků právních kanceláří na základě pozorování a významu vnímání respondentů. Pro tento účel byly zvoleny tři metody zkoumání, kterými bylo dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor a pozorování. Těmito metodami bylo zjištěno, že se nejedná o tolik výjimečný stav. Multitasking je opravdu jevem, který ovlivňuje pracovní výkon u znalostních pracovníků, a to poměrně výrazně, přestože mnozí považují multitasking za součást práce. Tento pohled jim částečně brání v tom, aby s multitaskingem více pracovali a nebrali jej pouze jako něco nezbytného. Tato zjištění byla získána zejména prostřednictvím dotazníkového šetření, polostrukturované rozhovory a pozorování pak poskytli ještě detailnější pohled na tuto problematiku, kterou je nutné dále zkoumat. Výzkumné otázky se nepotvrdily, odpovědi respondentů byly velice vzdálené od očekávání.

Co významného vyplynulo z analytického šetření? Pracovní výkon nelze zaměňovat s produktivitou. Výsledkem jeho sledování nejsou pouze číselné údaje o vztazích mezi vstupy a výstupy, ale zejména poskytuje komplexní obrázek o tom, jaký výkon pracovník podává a zejména co ho ovlivňuje. Jedná-li se navíc o znalostního pracovníka právních kanceláří, nelze dost dobře využít metody měření produktivity, jelikož nepřinášejí důležité informace potřebné pro celkovou analýzu.

Prozatím neexistují uspokojivé metody analýzy výkonu pracovního výkonu znalostního pracovníka. Přestože se objevují snahy o vytvoření modelů věnující se této problematice, většinou si jsou velmi podobné a liší se pouze v počtu sledovaných atributů, které nemají číselné vyjádření. Ani v případě této analýzy nemohly být využity metody, které by poskytly zejména nezávislá objektivní data. Údaje o pracovním výkonu tak byly zejména subjektivního rázu, protože byly poskytovány z pohledu samotných pracovníků,

což přinášelo zkreslené informace a na základě nich nebylo možné vyvozovat jasné závěry.

Multitasking mohou způsobovat různé aspekty pracovního prostředí jako například zdroje vyrušení, organizace práce, sociální sítě, osobnost pracovníka a mnoho dalších, které byly součástí zkoumání. Jelikož existující metody neumožňují získání dostatečného množství objektivních dat, nebo jejich získání se jeví velmi obtížným a ekonomicky nevýhodným, je třeba vycházet z dat subjektivních poskytnutými účastníky výzkumu.

Hodnocení pracovního výkonu ze strany respondentů bylo převážně slovní. Přestože přineslo užitečné údaje a představu o tom, jak takový pracovní výkon může v případě znalostního pracovníka právní kanceláře vypadat, na základě těchto poznatků přesto nelze činit generalizované jednoznačné závěry. Ačkoliv byl pracovní výkon z jejich strany hodnocen zejména pozitivně, okolnosti, za kterých se tak děje a proč se tak děje, se velmi lišily. Výzkum zahrnoval příliš malý vzorek respondentů, bylo by zapotřebí provést další zkoumání, aby bylo možné získaná zjištění potvrdit. Bez objektivních dat nebylo možné srovnávat výsledky mezi jednotlivými účastníky. Představa o kvalitním pracovním výkonu se u každého mohla lišit. Odpovědi měly navíc mnohdy protichůdný charakter, například respondenti uváděli, že jsou s organizací práce spokojeni, přestože hned v následující otázce zhodnotili organizaci práce v jejich kanceláři jako nedostatečnou. Je třeba vymyslet metody, jejichž prostřednictvím budou získávána objektivní data o pracovních výkonech znalostních pracovníků.

Práce byla koncipována takto. Úvodní kapitola představila téma, jeho aktuálnost, smysl, důležitost a uvedla strukturu celé práce. Teoretický rámec obsahující důležité pojmosloví a metodika byly součástí druhé části práce, jenž byla podkladem při dalším zpracování. Analýza pracovního výkonu byla zpracována ve třetí části, kde byla rozdělena do tří podkapitol podle jednotlivých metod. Dotazníkové šetření přineslo největší množství dat, které byly zpracovány graficky a slovně. Polostrukturované rozhovory měli podpořit zjištění získaná dotazníkovým šetřením a tuto roli naplnily. Pozorování mělo být jen doplňující metodou, která by poskytla cenné údaje ohledně zdrojů vyrušení a jeho vlivu na pozornost u pracovníků. Jelikož proběhlo pouze u dvou zaměstnanců, z výsledků nelze vyvozovat žádné významné závěry.

Vyhodnocení dat byla věnována čtvrtá část práce, kde byla analýzou získaná data zhodnocena a dána do souvislostí. Posléze bylo odpovězeno na výzkumné otázky, které se nicméně nepotvrdily. V závěru byly poskytnuty doporučení a rady, jak se lépe vypořádat s multitaskingem, ať už v oblasti organizace práce, sociálních sítí, obecně komunikace a dalších.

Smyslem celé práce nebylo pouze zjistit, jak ovlivňuje multitasking pracovní výkon znalostních pracovníků v právních kancelářích, ale zejména poskytnout cenné údaje zaměstnavatelům, jenž by mohly probudit zájem o zvýšení pracovního výkonu u svých zaměstnanců. Multitasking je opravdu součástí života všech v právních kancelářích, to ale neznamená, že se s ním nemůžeme nijak lépe vypořádat. A to by si zaměstnanci i zaměstnavatelé měli odnést po přečtení této práce.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-103-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
4. BAILEY, Chris. *Koncentrace: pozornost, soustředění, produktivita*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1324-8.
5. BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-868-5117-6.
6. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266.
7. CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
8. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozšířené vydání. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
9. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. Management studium. ISBN 978-80-248-3829-8.
10. DAVENPORT, Thomas H. *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005. ISBN 978-1591394235.
11. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Brothers, 1959. ISBN 978-1560006220.
12. DŘÍMALKA, Filip. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-101-6.
13. EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

14. FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *It Doesn't Have to Be Crazy at Work*. New York: HarperCollins, 2018. ISBN 978-0-00-832344-8.
15. HANNULA, M. a A. LÖNNQVIST. *Concepts of performance measurement*. Helsinki: MET Metalliteollisuuden keskus- liitto, 2002. ISBN 951-817-788-0.
16. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
17. HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-482-3.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.
20. MARK, Gloria. *Multitasking in the Digital Age: Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*. Irvine: Morgan & Claypool Publishers, 2015. ISBN 978-1627057493.
21. NEWPORT, Calvin C. *Hluboká práce: pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě*. Přeložila Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-010-1.
22. OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
23. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

1. ADAMCZYK, Piotr D. a Brian P. BAILEY. If not now, when?. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2004, 2004-04-25, 271-278. ISBN 1581137028. Dostupné z: doi:10.1145/985692.985727
2. ANTIKAINEN, Riikka; LÖNNQVIST, Antti. Knowledge work productivity assessment. *Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. PO Box*, 2006, 541: 79-102. Dostupné z:
3. BAILEY, Brian P. a Shamsi T. IQBAL. Understanding changes in mental workload during execution of goal-directed tasks and its application for interruption management. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*. 2008, **14**(4), 1-28. ISSN 1073-0516. Dostupné z: doi:10.1145/1314683.1314689
4. BHARGAVA, Vikram R. a Manuel VELASQUEZ. Ethics of the Attention Economy: The Problem of Social Media Addiction. *Business Ethics Quarterly*

[online]. 2021, **31**(3), 321-359 [cit. 2023-02-24]. ISSN 1052150X. Dostupné z: doi:10.1017/beq.2020.32

5. BLUEDORN, Allen C., Thomas J. KALLIATH, Michael J. STRUBE a Gregg D. MARTIN. Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV). *Journal of Managerial Psychology* [online]. 1999, **14**(3/4), 205-231 [cit. 2023-02-22]. ISSN 02683946. Dostupné z: doi:10.1108/02683949910263747
6. BRUMBY, Duncan P., Anna L. COX, Jonathan BACK a Sandy J. J. GOULD. Recovering from an interruption: Investigating speed–accuracy trade-offs in task resumption behavior. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2013, **19**(2), 95-107. ISSN 1939-2192. Dostupné z: doi:10.1037/a0032696
7. BUTT, Muhammad Ali, Faisal NAWAZ, Saddam HUSSAIN, Maria José SOUSA, Minhong WANG, Muhammad Saleem SUMBAL a Muhammad SHUJAHAT. Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 2019, **25**(3), 336-356. ISSN 1381-298X. Dostupné z: doi:10.1007/s10588-018-9270-z
8. CEQUEA, Mirza Marvel; RODRÍGUEZ MONROY, Carlos; NÚÑEZ BOTTINI, Miguel Angel. The productivity from a human perspective: Dimensions and factors. *Intangible Capital*, 2011 s. 549-584. ISSN 1697-9818. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.194>.
9. CZERWINSKI, Mary, Eric HORVITZ a Susan WILHITE. A diary study of task switching and interruptions. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2004, 2004-04-25, 175-182. ISBN 1581137028. Dostupné z: doi:10.1145/985692.985715
10. DRUCKER, Peter F. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. 1999, **41**(2), 79-94. ISSN 0008-1256. Dostupné z: doi:10.2307/41165987
11. FERNANDEZ, Raul. *The factors determining knowledge worker productivity within the Irish IT Industry*. Dublin, 2013. MBA in Project Management. Dublin Business School. Vedoucí práce Martin O’Dea. Dostupné také z: <https://esource.dbs.ie/handle/10788/1753>.
12. GILBERT, S. J. Strategic offloading of delayed intentions into the external environment. *Quarterly journal of experimental psychology* [online]. 2015, **68**(5), 971-92 [cit. 2023-02-26]. ISSN 17470226. Dostupné z: doi:10.1080/17470218.2014.972963
13. GONZÁLEZ, Victor M. a Gloria MARK. "Constant, constant, multi-tasking craziness." *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2004, 2004-04-25, 113-120. ISBN 1581137028. Dostupné z: doi:10.1145/985692.985707
14. HUDSON, James M., Jim CHRISTENSEN, Wendy A. KELLOGG a Thomas ERICKSON. "I'd be overwhelmed, but it's just one more thing to

- do." *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems Changing our world, changing ourselves - CHI '02*. New York, New York, USA: ACM Press, 2002, 2002, 97-. ISBN 1581134533. Dostupné z: doi:10.1145/503391.503394
15. IQBAL, Shamsi T. a Eric HORVITZ. Disruption and recovery of computing tasks. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2007, 2007-04-29, 677-686. ISBN 9781595935939. Dostupné z: doi:10.1145/1240624.1240730
 16. KEMPPILÄ, S. a A. LÖNNQVIST. *Subjective Productivity Measurement*. Cambridge: The Journal of American Academy of Business, 2003, 531-537. ISSN 1540-1200. Dostupné také z: <http://www.jaabc.com>
 17. KOHUT, Jan. *Vliv multitaskingu na pracovní výkon znalostních pracovníků*. Ostrava, 2022. Diplomová práce. Technická univerzita Ostrava. Vedoucí práce PhDr. Lech Nierostek, Ph.D.
 18. LEBTAG, Luther. *Productivity Measurement of Knowledge Worker – An Empirical Research in a Context*. Berlin, 2020. Dostupné také z: https://www.researchgate.net/publication/340645942_Productivity_Measurement_of_Knowledge_Worker_-_An_Empirical_Research_in_a_Context. Master thesis. Steinbeis Hochschule of Management and Innovation. Vedoucí práce Prof. Dr. Mario Vaupel.
 19. LEROY, Sophie. Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [online]. 2009, **109**(2), 168-181 [cit. 2023-02-26]. ISSN 07495978. Dostupné z: doi:10.1016/j.obhdp.2009.04.002
 20. LEROY, Sophie a Theresa M. GLOMB. Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue and Low Performance on Interrupting Tasks and How a "Ready-to-Resume" Plan Mitigates the Effects. *Organization Science* [online]. 2018, **29**(3), 380-397 [cit. 2023-02-26]. ISSN 10477039. Dostupné z: doi:10.1287/orsc.2017.1184
 21. LEVY, Becca R., Martin D. SLADE, Terrence E. MURPHY a Thomas M. GILL. Association Between Positive Age Stereotypes and Recovery From Disability in Older Persons. In: *JAMA*. 2012. ISSN 0098-7484. Dostupné z: doi:10.1001/jama.2012.14541
 22. MARK, Gloria, et al. Focused, aroused, but so distractible: Temporal perspectives on multitasking and communications. In: *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*. 2015. p. 903-916. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: doi:10.1145/2675133.2675221
 23. MIYATA, Yoshiro; NORMAN, Donald A. Psychological issues in support of multiple activities. *User centered system design: New perspectives on human-computer interaction*, 1986, 265-284.

24. MLÁDKOVÁ, Ludmila, Jarmila ZOUHAROVÁ a Jindřich NOVÝ. Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015, **207**, 768-776. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.163
25. MUCKLER, Frederick A. a Sally A. SEVEN. Selecting Performance Measures: "Objective" versus "Subjective" Measurement. In: *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 1992, s. 441-455. ISSN 0018-7208. Dostupné z: doi:10.1177/001872089203400406
26. NIEROSTEK, Lech. *Význam podnikového vzdělávání z hlediska využití intelektuálního kapitálu organizace*. Praha, 2020. Disertační práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.
27. O'CONNILL, Brid a David FROHLICH. Timespace in the workplace. *Conference companion on Human factors in computing systems - CHI '95*. New York, New York, USA: ACM Press, 1995, 1995, 262-263. ISBN 0897917553. Dostupné z: doi:10.1145/223355.223665
28. PERLOW, Leslie A. The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*. 1999, **44**(1), 57-81. ISSN 0001-8392. Dostupné z: doi:10.2307/2667031
29. PURANIK, Harshad, Joel KOOPMAN a Heather C. VOUGH. Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. In: *Journal of Management*. 2020, s. 806-842. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/0149206319887428
30. RAMÍREZ, Yuri W. a David A. NEMBHARD. Measuring knowledge worker productivity. In: *Journal of Intellectual Capital*. 2004, s. 602-628. ISSN 1469-1930. Dostupné z: doi:10.1108/14691930410567040
31. TRAFTON, J. Gregory, Erik M. ALTMANN a Derek P. BROCK, 2005. Huh, what was I Doing? How People Use Environmental Cues after an Interruption. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* [online]. **49**(3), 468-472 [cit. 2023-02-26]. ISSN 10711813. Dostupné z: doi:10.1177/154193120504900354
32. XIAO, Min, David A. NEMBHARD a Changjun DAI. A Survey of Knowledge Work Productivity Metrics. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*. 2012, **1**(2), 1-18. ISSN 2160-9837. Dostupné z: doi:10.4018/ijpmat.2012040101

Elektronické dokumenty a ostatní

1. DABBISH, Laura, Gloria MARK a Víctor M. GONZÁLEZ. Why do i keep interrupting myself?. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY, USA: ACM, 2011, 2011-05-07, 3127-3130. ISBN 9781450302289. Dostupné z: doi:10.1145/1978942.1979405
2. GONZÁLEZ, Victor M. a Gloria MARK. "Constant, constant, multi-tasking craziness." *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in*

Computing Systems. New York, NY, USA: ACM, 2004, 2004-04-25, 113-120. ISBN 1581137028. Dostupné z: doi:10.1145/985692.985707

3. HUTH, Susanna. Employees waste 759 hours each year due to workplace distractions. *The Telegraph* [online]. June 2015 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/11691728/Employees-waste-759-hours-each-year-due-to-workplace-distractions.html>
4. MACKAY, Jory. Communication Overload: Our research shows most workers can't go 6 minutes without checking email or IM. In: *RescueTime Blog* [online]. RescueTime, 2007, July 11, 2018 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: https://rescuetime.wpengine.com/communication-multitasking-switches/?fbclid=IwAR0_6PimGTcWnTUE8fdeBOn3UvC7Q0nK5CDMZ3fadPHY6aQY_sOvII_XHBA
5. MORE, Ashwin. Multitask at work: 10 important tips to follow. In: *Developstrongmind: Build Strong Mindset* [online]. Developstrongmind.com, 2021 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://developstrongmind.com/multitask-at-work-10-important-tips-to-follow/#comments>
6. ROTH, Craig. 2019: When We Exceeded 1 Billion Knowledge Workers. Gartner.com [online]. 2019, December 11, 2019 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://blogs.gartner.com/craig-roth/2019/12/11/2019-exceeded-1-billion-knowledgeworkers/>
7. SPIRA, Jonathan B. a Joshua B. FEINTUCH. The cost of not paying attention: How interruptions impact knowledge worker productivity. *Report from Basex* [online]. September 2005, 1-17 [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://iorgforum.org/wp-content/uploads/2011/06/CostOfNotPayingAttention.BasexReport1.pdf>
8. *The Mind*. Explained, Season 2, Episode 1, How to focus. TV, Netflix, 19 November 2021. Dostupné také z: <https://www.netflix.com/cz/title/81098586>

Seznam zkratek

Seznam grafů

Graf 3.1 Pohlaví.....	34
Graf 3.2 Věk	35
Graf 3.3 Vzdělání.....	36
Graf 3.4 Druh právní kanceláře	37
Graf 3.5 Četnost - přepínání pozornosti.....	38
Graf 3.6 Množství úkolů	38
Graf 3.7 Sklony k multitaskingu.....	39
Graf 3.8 Přerušování práce	40
Graf 3.9 Sklony přepínat pozornost	41
Graf 3.10 Nejčastější způsob zadávání úkolů	42
Graf 3.11 Preference způsobu zadávání úkolů	42
Graf 3.12 Systém organizace práce	43
Graf 3.13 Spokojenost s organizací práce	44
Graf 3.14 Vnější vyrušení.....	45
Graf 3.15 Vnitřní vyrušení.....	45
Graf 3.16 Vztah mezi pracovním výkonem a druhem vyrušení	47
Graf 3.17 Sociální sítě	48
Graf 3.18 Používané sociální sítě	49
Graf 3.19 Důvody vedoucí k používání sociálních sítí.....	50
Graf 3.20 Způsoby komunikace s klientem	50
Graf 3.21 Přínosnost komunikace.....	51
Graf 3.22 Trávení pracovní doby.....	52
Graf 3.23 Metody zvládnutí multitaskingu	53
Graf 3.24 Spokojenost s pracovním výkonem.....	54

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha 3 – Otevřené otázky dotazníkového šetření

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentem 3. ročníku oboru Podniková ekonomika na Ekonomické fakultě Vysoké školy Báňské – Technické univerzity Ostrava.

Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jenž bude podkladem pro bakalářskou práci na téma Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu. Smyslem analýzy je zjistit, jakou měrou multitasking ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců právních kanceláří a navrhnout doporučení, která pomohou lépe se vypořádat s multitaskingem a zlepšit pracovní výkon.

Multitaskingem se v tomto případě rozumí přepínání pozornosti mezi dvěma a více úkoly. Určitě jste zaznamenali, že dnešní svět je mnohem rychlejší než třeba před dvaceti lety. Informace se na nás valí ze všech stran, a to nejen v práci. Je velice náročné se s tímto každý den vyrovnávat. Pokud je navíc člověk neustále vyrušován, na psychické pohodě mu to nepřidá. Vede to k velkému náporu na naši pozornost, jejíž neustálé přepínání může způsobovat vyčerpání či stres, což se odráží na našem pracovním výkonu. Multitasking by tak neměl být úplnou samozřejmostí v právních kancelářích.

Dotazník se skládá ze 29 otázek, jejichž vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 30 minut. Vyplňte prosím všechny otázky, pokud není uvedeno jinak.

Označte vždy pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Vaše odpovědi jsou anonymní, nemusíte se tedy bát, že by se někdo dozvěděl, jak jste odpovídali.

Jestliže budete mít jakékoliv dotazy ať už k otázkám či výsledkům výzkumu, neváhejte mě kontaktovat na emailu uvedeném níže.

Email: davidprokes0@seznam.cz

Předem Vám děkuji za ochotu a upřímné odpovědi.

Mgr. David Prokeš

[SPUSTIT DOTAZNÍK TEĎ](#)

Analýza pracovního výkonu znalostních pracovníků právních kanceláří v kontextu multitaskingu

1. Jak často během jedné hodiny přepínáte pozornost mezi dvěma a více úkoly?*

Vyberte jednu odpověď

1 - 3x

3 - 5x

6 - 8x

Vícekrát

2. Jak vnímáte počet úkolů, kterými se průměrně zabýváte během jednoho pracovního dne?*

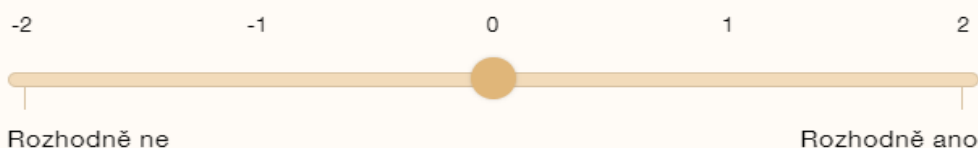
Vyberte jednu odpověď

Příliš mnoho (úkolů je příliš mnoho, nestíhám je dokončit, nemohu je dokončit kvalitně)

Přijatelné (úkolů je akorát, jsou pestré, nemám problém s dodržením kvality a deadlinů)

Nízký (práce je monotónní, necítím se plně zapojen/a)

3. Máte sklony přepínat pozornost mezi dvěma a více úkoly místo dokončování jednoho úkolu po druhém?

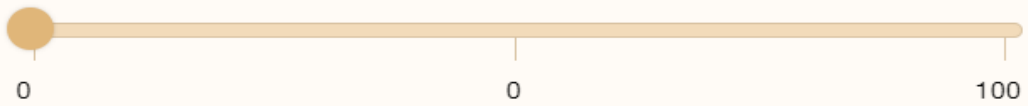


4. Jaké jsou nejpoužívanější způsoby zadávání nových úkolů ve Vaší kanceláři?*

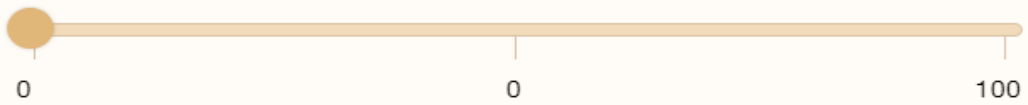
Vyjádřete v procentech na níže uvedených možnostech

Rozdělte **100 %**

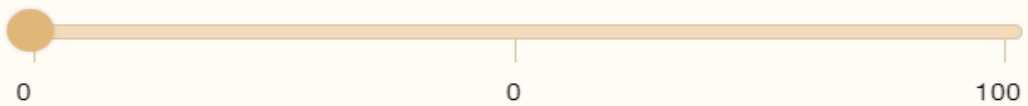
E-mail



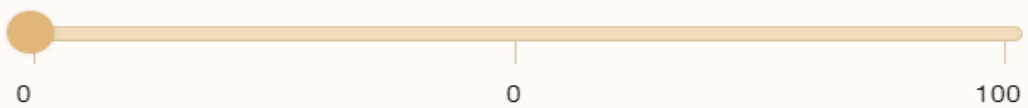
Telefon



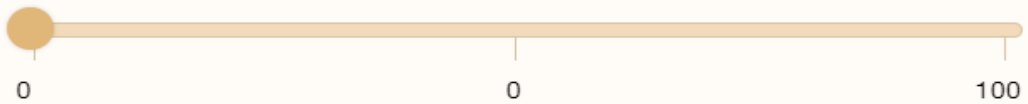
Interní firemní systém



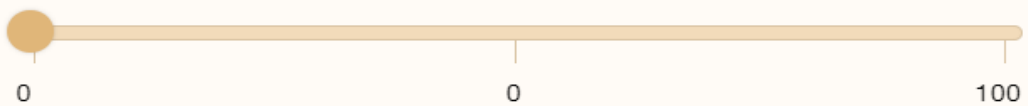
Schůzka



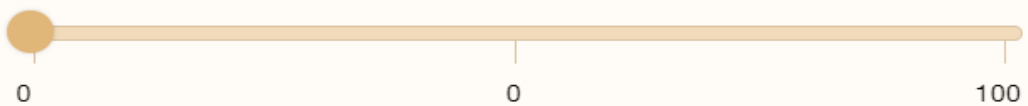
Neorganizovaná schůzka (např. náhodné setkání)



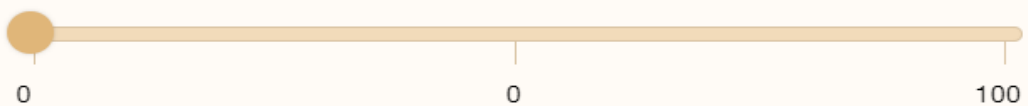
Nadřízený



Úkoly si vytvářím sám/a



Jiné



5. Jaký způsob zadávání úkolů preferujete?*

Vyberte až 3 odpovědi

E-mail

Telefon

Interní firemní systém

Schůzka

Neorganizovaná schůzka (např. náhodné setkání)

Nadřizovaný

Úkoly si vytvářím sám/sama

Jiná....Doplňte 

6. Jaká vnější vyrušení u Vás nejčastěji způsobují přepínání pozornosti z jednoho úkolu na druhý?

Vnější vyrušení je druhem vyrušení, které má svůj základ ve vnějším světě, jeho podnět nevychází z nás a nemáme na něj vliv.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejčastější, poslední - nejméně časté)

◇ 1. Interakce s nadřizovým

◇ 2. Rozhovor s kolegou

◇ 3. Schůzka s klientem

◇ 4. Zadání nového úkolu

◇ 5. Notifikace ze sociálních sítí

◇ 6. Telefonát

◇ 7. E-mail

◇ 8. Jiné

7. Jaká vnitřní vyrušení u Vás nejčastěji způsobují přepínání pozornosti z jednoho úkolu na druhý?

Vnitřní vyrušení si vytváříme sami. Vnitřně cítíme, že musíme udělat nějakou jinou aktivitu a přepnout svou pozornost.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejčastější, poslední - nejméně časté)

◇ 1. Fyzická aktivita (např. pohyb po kanceláři, protáhnutí se)

◇ 2. Jídlo a pití

◇ 3. Nutková potřeba zkontrolovat sociální sítě

◇ 4. Nutková potřeba zkontrolovat e-mail

◇ 5. Únava

◇ 6. Nemoc

◇ 7. Potřeba konzultace úkolu

◇ 8. Znuděnost stávajícím úkolem

◇ 9. Složitost stávajícího úkolu

◇ 10. Jiné

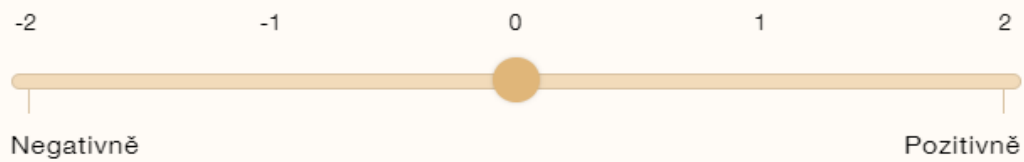
◇ 11. WC

8. Jak na Váš pracovní výkon působí níže uvedené druhy vyrušení?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Rozhodně negativně	Spíše negativně	Nepůsobí	Spíše pozitivně	Rozhodně pozitivně
E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonát	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notifikace ze sociálních sítí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadání nového úkolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schůzka s klientem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhovor s kolegou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interakce s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znudění současným úkolem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Složitost současného úkolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dohledávání nových informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fyzická aktivita (např. pohyb po kanceláři, protáhnutí se)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jídlo a pití	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Únava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jak vnímáte situaci, kdy musíte přerušit práci na jednom úkolu a začít věnovat pozornost úkolu jinému?



10. Jak často používáte sociální sítě během pracovní doby?*

Vyberte jednu odpověď

Nepoužívám sociální sítě během pracovní doby

1x za dvě až tři hodiny

1x za hodinu

3 - 4x za hodinu

Vícekrát za hodinu

11. Jaké sociální sítě používáte během pracovní doby?

Můžete zvolit až pět odpovědí

Facebook

Instagram

WhatsApp

Messenger

YouTube

Twitter

TikTok

Snapchat

LinkedIn

Pinterest

Reddit

Tumblr

Nepoužívám během pracovní doby sociální sítě

Jiné



12. Jaké nejčastější důvody Vás vedou k užívání sítí během pracovní doby?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejčastější, poslední - nejméně časté)

◇ 1. Únava

◇ 2. Nuda

◇ 3. Potřeba vyřídit důležitou soukromou záležitost

◇ 4. Soukromá konverzace

◇ 5. Nutková potřeba zkontrolovat sociální síť

◇ 6. Jiné

13. Pro komunikaci s klientem využíváte nejčastěji jaký z níže uvedených způsobů?*

Vyberte jednu odpověď

Osobní setkání

Telefon

E-mail

Pošta

Jiné 

14. Kolik procent telefonních hovorů a emailů bylo pro Vaší práci opravdu přínosných?*

Vyberte jednu odpověď

0 - 20 %

21 - 40 %

41 - 60 %

61 - 80%

81 - 100 %

15. Vyhovuje Vám práce na jednom úkolu, nebo raději přepínáte pozornost mezi několika úkoly?

-2

-1

0

1

2



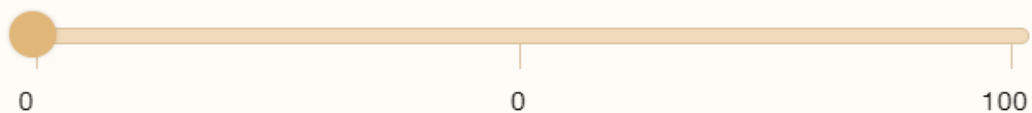
Raději pracuji na jednom úkolu.

Raději přepínám pozornost mezi několika úkoly.

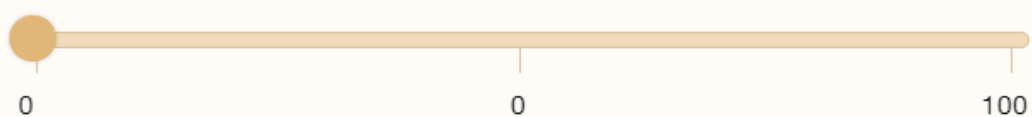
16. Uvedte nejlepší odhad toho, kolik procent pracovní doby trávíte jednotlivými činnostmi.*

Rozdělte **100** procent

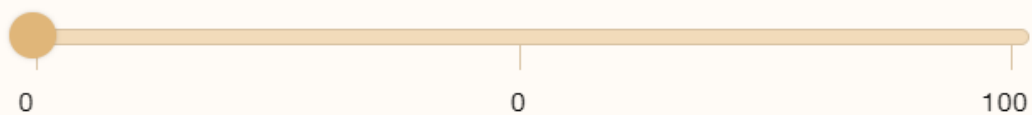
Hlavní náplň práce



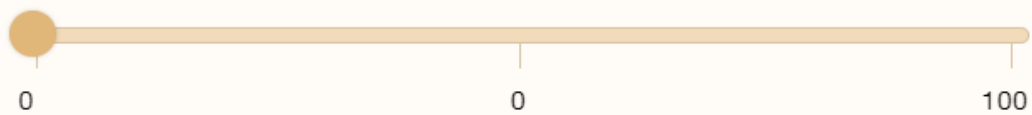
Administrativa



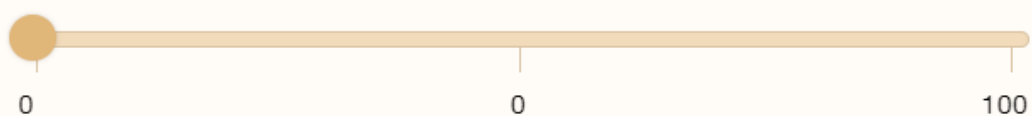
Interakce s kolegy



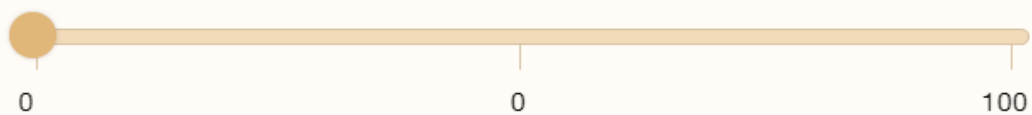
Sociální sítě



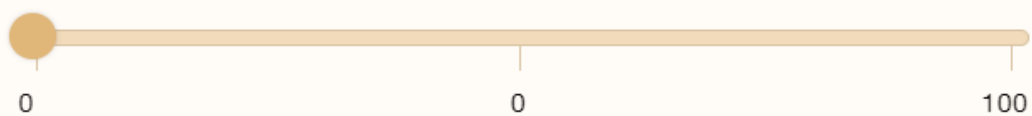
Brouzdání po internetu



Schůzka



Jiné



17. Jakým způsobem ovlivňuje multitasking Váš pracovní výkon? (Multitaskingem se v tomto případě rozumí přepínání pozornosti mezi dvěma a více úkoly.)*

Příklad odpovědi: Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi nedělá problém, spíše mě to povzbuzuje k podávání lepších výkonů. Hodnotím jej kladně.

Napište jedno nebo více slov...

500

18. Využíváte ve Vaší kanceláři nějaký systém organizace práce? (Systémem organizace práce se rozumí takový systém, díky kterému každý v kanceláři ví, na čem má pracovat a v jakém termínu má být jeho práce dokončena.)*

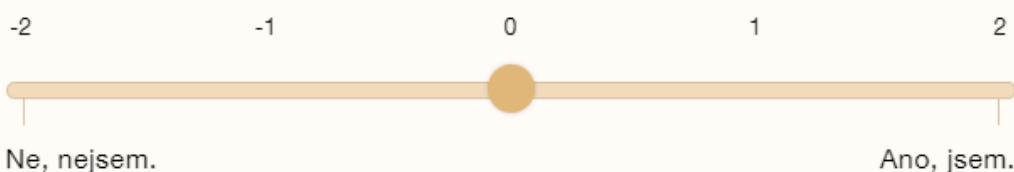
Vyberte jednu odpověď

Ano

Částečně

Ne

19. Jste spokojeni s tím, jak je ve Vaší kanceláři organizována práce?



20. Co byste změnili na organizaci práce ve Vaší kanceláři?*

Napište jedno nebo více slov...

500

21. Jaké metody používáte pro lepší zvládnání multitaskingu?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Přizpůsobení prostředí (např. vypnutí notifikací, zavření dveří do vedlejší kanceláře, atd.)

Rozdělení práce do menších časových úseků (např. 25 minut soustředění, 5 minut přestávka)

Seznam úkolů, které musím během pracovního dne splnit

Týdenní plán (představa o pracovním vytížení během celého týdne)

Delegace úkolů na jiné osoby

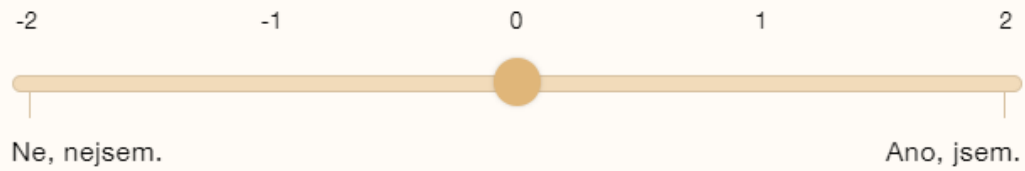
Pomalejší tempo

Trénink koncentrace

Jiná...



22. Jste spokojeni s pracovním výkonem, který podáváte?



23. Existuje něco, co by Vám pomohlo zvýšit pracovní výkonnost?*

Napište jedno nebo více slov...

500

24. Jaká je Vaše pracovní pozice?*

Napište jedno nebo více slov...

500

25. V jakém druhu právní kanceláře pracujete?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Advokátní

Notářská

Insolvenční správce

Exekutor

Soudní kancelář

Státní zástupce

Úřad

Jiné... 

26. Kolik let pracujete v oboru?*

Napište číslo...

27. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

Vysokoškolské - doktorské studium

Vysokoškolské - magisterské studium

Vysokoškolské - bakalářské studium

Vyšší odborné

Střední (vyučení, maturita)

Základní

Bez vzdělání nebo nedokončené základní vzdělání

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor

1. Jaký druh vyrušení u Vás vede častěji k přepínání pozornost, vnější nebo vnitřní?
2. Uveďte příklad nejčastějšího vnějšího nebo vnitřního vyrušení, podle toho, jak jste odpověděl na předešlou otázku. Proč si myslíte, že zrovna tohle Vás nejvíc vyrušuje?
3. Myslíte si, že máte sklony přepínat pozornost mezi dvěma a více úkoly? Pokud ano, dokončíte raději jeden úkol předtím, než začnete pracovat na druhém?
4. Jak byste ohodnotil svůj pracovní výkon? Jste se svým pracovním výkonem spokojen?
5. Používáte při práci v kanceláři sociální sítě? Z jakého důvodu a jak si myslíte, že ovlivňují Váš pracovní výkon?
6. Je práce ve Vaší kanceláři nějakým způsobem organizována?
7. Jakým způsobem ovlivňuje multitasking Váš pracovní výkon?
8. Myslíte si, že lepší organizace práce ve Vaší kanceláři by vedla ke snížení multitaskingu a jeho lepšímu zvládnutí?
9. Jaké metody znáte, používáte pro lepší zvládnutí multitaskingu? Popřípadě dovysvětlete a uveďte některé příklady.

Příloha 3 – Otevřené otázky dotazníkového šetření

Tabulka 1 Odpovědi respondentů na otázku č. 17

Respondent č.	Jakým způsobem ovlivňuje multitasking Váš pracovní výkon? (Multitaskingem se v tomto případě rozumí přepínání pozornosti mezi dvěma a více úkoly.)
1	Multitasking ovlivňuje výrazným způsobem mou práci. Cítím, že se odráží negativně, uvítal bych, kdybych jej dokázal lépe zvládat.
2	Prepinani pozornosti mi dela problem pouze pokud je to nutne prepinani z duvodu nedostatku casu na praci nebo pokud je duvodem cekani na podklady nebo jine informace od klienta/nadrizenych/kolegu. Pokud je prepinani pouze z vlastni vule je to jedine pozitivni.
3	Pokud si nevím rady s jedním úkolem, nechám ho být a přejdu na jiný úkol a v době řešení druhého úkolu, většinou přijdu na řešení toho prvního.
4	.
5	jelikož nejčastěji přepínám pouze mezi pracovními úkoly, tak mi to žádný problém nedělá. Pokud přepnu pozornost na něco jiného, tak to je má vědomá volba
6	Obecně nevnímám multitasking dobře. Je náročné se přepínat z jednoho úkolu na druhý. Je to unavující a přepínání se zabírá čas.
7	Mohu ztratit hlavní nit' problému. Některé relevantní myšlenky a body mohu pozapomenout. Pokud věc odložím na později, může se stát, že v důsledku ztráty "múzy" budu znovu na počátku s řešením mé práce. Problém je i v tom, že nebudu mít dobrý pocit z dokončené práce. Zároveň hrozí, že se mi bude práce hromadit.
8	Nevím
9	Soustředění, nemožnost se soustředit na jeden úkol. Způsobuje to ve mne napětí s pocitem nemožnosti dokončit konkrétní jeden úkol. Je obtížné si cokoli naplánovat
10	Hovno
11	Negativně
12	Přepínání úkolů mi dělá problém, jelikož nestihnu ten naplánovaný dokončit 🤔
13	Dodělaní zadaného úkolu zabere více času a nemusí být zpracován tak kvalitně.
14	Multitasking vnímám pozitivně, pokud není úkolů příliš/v krátké době. Přepínání mezi úkoly mi často pomáhá "odpočinout" si od úkolu, ve kterém nevidím další řešení/postup; a následně se na věc podívat s odstupem.
15	Hodnotím jej spíše negativně, přepínání mezi více úkoly rozhodně ovlivňuje moji pozornost a často dělám zbytečné chyby.

16	Negativně
17	Rozhodně mi to dělá problém - jakmile je nutné udělat 2-3 úkoly najednou, často to dopadne tak, že není dokončený ani jeden.
18	Nedělá mi problém.
19	Dle nálady a druhu úkolu. Většinou neřeším.
20	Spíše negativně. Ráda mám věc hotovou.
21	Raději pracuji na jednom a poté přejdu k druhému, ale nedělá mi to problém.
22	Negativně, vyčerpává mě.
23	Přepínání mi nedělá problém, přináší mi to nové nápady pro mnou aktuálně řešený úkol.
24	myslím, že nedochází k negativnímu ovlivnění, vícero úkolů a možnost přepnout mi spíš zvyšuje produktivitu
25	Na jednu stranu mě dokáže přepnutí pozornosti na jiný úkol "probudit", na druhou stranu pro mě není snadné do složitějších úkolů hned skočit, trvá mi, než se do toho dostanu.
26	Ruší mě, výrazně snižuje moji výkonnost
27	Někdy mě přepínání mezi úkoly vyčerpává a hůře se soustředím.
28	nedělá mi problém
29	Nedělá mi to větší problém, radši se soustředím na více věcí po částech.
30	Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi nedělá problém,
31	nedělá mi problém, беру to jako součást práce
32	záleží na typu a složitosti úkolů
33	Spíše mi to prodlužuje celkovou pracovní dobu
34	Nemám problém s přepínáním pozornosti mezi úkoly, naopak je pak práce více různorodá a lze lépe udržovat pozornost při dílčích úkonech.
35	Ruší mě od plnění důležitých úkolů
36	Pracuji na recepci kanceláře, kde dělám jak svoji práci (chystání podkladů), tak obsluhuji nově příchozí, zvedám telefony a odpovídám na e-maily, i když mi to vadí a cítím se více unavená, zvládám to. Občas je dost výzva vše co nejrychleji vyřešit a to mě baví.
37	-
38	nevadí mi to, pokud nepracuji na složitém úkolu
39	rošíto a le nevadí mě to
40	Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi nedělá problém, ocenila bych větší časovou kapacitu pro řešení složitějších úkolů. Chybí mi prostor pro soustředěné řešení jednoho úkolu.
41	Nedělá mi to problém u méně důležitých úkolů
42	Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi nedělá problém, ale nevíám jej.

43	Nedělá mi to problém, ale raději pracuji na méně úkolech najednou.
44	Přepínání mi nedělá problém pi jednoduchých úkonech, ale při složitějším problému je multitasking spíše kontraproduktivní.
45	kladně
46	nevím
47	Záleží na složitosti a náročnosti úkolu. Pokud jde o rutinnější činnost, nemám s multitaskingem problém. Pokud jde o komplexnější pracovní úkol, preferuji, když mám na práci klid a nemusím řešit jiné záležitosti.
48	Musím si vždy úkoly rozdělit na jednotlivosti.
49	Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi nedělá problém.
50	Mojí práci je z 90% multitasking - tudíž nijak.
51	Vyšší pravděpodobnost, že předchozí úkol nebude precizně dodělán
52	nevím
53	nedělá problém
54	Záleží na situaci, tedy mezi jakými úkoly přepínám, někdy to může působit pozitivně, ale bohužel ne vždy.
55	Motivace, nenudím se.
56	Nic
57	Přepínání mi větší obtíže nedělá, vyjma občasných roztržitostí.
58	Přepínání pozornosti mezi více úkoly mi bere výkon. Po vyrušení se musím v myšlenkách složitě vracet k původnímu úkolu
59	nevím
60	nedělá mi to problém
61	Dela mi problem.
62	Záleží na dni. Někdy je úkolů více a nemohu si práci sama naplánovat, to je pak pro mě obtížné. Pokud si úkoly mohu do pracovního dne rozvrhnout sama, nedělá mi to problém.
63	Multitasking je pro mě úplně běžný, výjimečně se mi stává, že něco v rámci přepínání úkolů zapomenou.
64	Vyrušení telefonáty od klientů vnímám nejvíce negativně, rozptýlí mne to od hlavního pracovního úkolu. Naopak rozhovor s kolegou či zaměstnavatelkou ohledně řešení nějaké složité a zajímavé otázky vnímám pozitivně, nabije mne to novou energií.
65	Přepínání pozornosti při přípravě smluv apod. např. telefonáty, klienty "z ulice", ověřováním a podobně, způsobuje častější děláni chyb, nemožnost se úkolu věnovat na plno. Toto je jedna z největších nevýhod práce.
66	vysiluje a snižuje výkon
67	k horšímu

Tabulka 2 Odpovědi respondentů na otázku č. 20

Respondent č.	Co byste změnili na organizaci práce ve Vaší kanceláři?
1	Ocenil bych, kdyby byla práce více organizována. Práce by byla přiřazovaná podle jasně daného klíče.
2	Zadavani prace
3	Nic
4	Nic
5	aby na soudní jednání chodil člověk, který spis přímo dozoruje, práci blíže soudu, aby odpadlo dojíždění
6	Přehlednost a lepsi planovitost
7	Nemám v elektronické formě propojený kalendář. Já osobně mám přístup jen k papírovému diáři. Často se mi stává, že nevím, kdo na čem pracuje. Práce je rozdělena mezi více pracovníky. Spisy se vedou pouze v papírové podobě. V některých případech bych byla ráda i za elektronickou verzi. Nemáme tak možnost vzdáleného přístupu ke spisům, a proto ani homeoffice není možný.
8	Nevim
9	Větší důslednost při práci se spisy a jejich předkládání kanceláři. Jinými slovy má práce je závislá i na práci jiného administrativního pracovníka, který mi ho vždy má v uvedeny termín předložit. Avšak jsme jenom lidi, někdy se zapomene
10	ne
11	Nic, vina je na mě.
12	Dohled nad činností, konzultace, reorganizace, navedení na správné řešení.
13	rovnoměrné rozdělování práce mezi více lidí a mezi jednotlivé dny.
14	Pravidelná setkání s kolegy, ze kterých bychom poznali vytížení jednotlivých lidí.
15	Rozhodně by byla potřeba větší efektivita a jednoznačnost zadaných úkolů, často se stává, že není úplně jasné, co má kdo na starosti.
16	Nevím
17	Práce je rozdělena poměrně dobře a efektivně, problém ovšem nastane pokaždé, když jeden či více kolegů např. onemocní nebo není z jiného důvodu přítomen v práci - poté se práce nestíhá, zaměstnanci musí úplně přeměnit svůj rozvrh a plán a očekává se, že "každý umí všechno" a nebere se ohled na to, že neznáme dokonale práci svých kolegů.
18	Nic
19	Nic. Spokojen.
20	asi nic
21	Jsem spokojená.
22	Přidal větší řád, dal zaměstnancům klid na práci, upravil prostředí tak, aby měl každý svou kancelář, kde by se chodilo jen v určitých časech nebo v neodkladných situacích.

23	Jsem samostatný advokát, bylo by ideální mít průběžný přísun úkolů, v praxi to nelze ovlivnit. Jeden den se ozvou 4 noví klienti, další týden nic.
24	Někdy rovnoměrné rozvržení práce, nicméně ne vždy je to možné
25	Lepší komunikace a lepší přerozdělení práce dle specializace.
26	větší efektivita
27	Využití softwaru, díky nemuž by organizace úkolů byla sanžší.
28	vyřizovat priority
29	Používání interního systému všemi spolupracujícími ohledně všech záležitostí jednoho případu. Zpětná vazba k úkolům.
30	Nic mě nenapadá.
31	být obeznámena s termíny schůzek i ostatních pracovníků
32	lepší systém rozdělování, více kontroly ze strany nadřízených
33	Zavedení řádu a přehledu rozdělení úkolů
34	Samostatnou kancelář - kolegyně je upovídaná a často mne ruší při práci.
35	Více zadávání úkolů osobně
36	rozložení nově příchozích klientů a zvonících telefonů mezi více lidí
37	plánování
38	nic
39	nic
40	Zavedení porad, na nichž by byly vyřizovány úkoly a otázky, které je třeba konzultovat s kolegy, aby se kolegové vzájemně nevyrušovali kdykoli během pracovního dne.
41	Nic
42	Nic
43	nic
44	Přístup nadřízeného a jeho skutečný zájem o chod kanceláře.
45	nevím
46	nic
47	Pracuji v open space kanceláři. Občas bych potřebovala klidné pracovní místo, aniž bych byla vyrušována telefonáty a e-maily.
48	Nic, jsem spokojená.
49	Zadávání úkolů.
50	Nic.
51	Systematičnost
52	nic
53	nic
54	Nic.
55	Nic
56	Nic
57	nic
58	Nic

59	nevím
60	nic
61	Mene administrativy pro koncipienta, více pro tajemnici.
62	Méně e-mailů a častější týmové schůzky
63	Více zapojení ostatních kolegů.
64	zavedla bych systém jasného rozdělování spisů mezi jednotlivé pracovníky
65	Větší komunikace s nadřízeným při komplikovaném případě
66	víc lidí
67	Nic mě nenapadá

Tabulka 3 Odpovědi respondentů na otázku 23

Respondent č.	Existuje něco, co by Vám pomohlo zvýšit pracovní výkonnost?
1	Větší klid, autonomie, menší počet úkolů.
2	Motivace formou odmeny za odvedenou práci nad rámec stanovené fixní mzdy.
3	Pochvala za předesle vyřešení úkolu
4	Ne
5	více praxe, větší právní znalosti
6	Více odpočinku
7	Delší pauza na oběd. Možnost kiosku s občerstvením v místě pracoviště. Více dovolené. Možnost pružné pracovní doby (možnost pracovat například až od 9 hod, a tedy si přispat). Možnost homeoffice. Posilovna v kanceláři.
8	Byt měne na home office
9	Méně vyrušení z vnějších podnětů. Větší pracovní nasazení z mě strany.
10	ne
11	Zvýšit soustředění.
12	Dohled nade mnou, mít kolegy v kanceláři, možnost konzultace ihned.
13	Více pochval za odvedenou práci, lepší finanční ohodnocení.
14	Lepší systém organizace práce s kolegy.
15	Nechci zvyšovat
16	Méně úkolu naráz
17	Pozitivní motivace, ať už vnitřní nebo vnější. Co se týče vnější motivace, postačovalo by častější uznání od nadřízeného či nějaké pozitivní shrnutí uplynulého období, pokud se práce opravdu odvedla dobře.
18	Ne
19	Sebekázeň :)
20	K těžší práci potřebuji absolutní ticho, takže zavírám okna, dveře.
21	Ovocné středy.
22	Větší klid na práci. Přerušování neustálého vyrušování ze strany klientů a nadřízeného.
23	Pokud by mě nezletilé děti v průběhu pracovní doby nezasobily svými problémy a požadavky.
24	Omezení sociálních sítí, občasná změna prostředí
25	Konzultace se zkušenějším kolegou.
26	klid na práci
27	Větší soustředění.
28	asi ne
29	Jasně zadané úkoly, možnost konzultovat problém ihned (při naskytnutí problému), jiné pracovní prostředí, možnost konzultovat

	s kolegy (jsem jediný koncipient, v kanceláři sedím jen s asistentkou).
30	nevím
31	trénink koncentrace
32	více kolegů k rozdělení povinností, efektivnější administrativní podpora
33	lepší orgaizace
34	Vyšší mzda a více práce.
35	Nevím
36	vlastní kancelář :)
37	už ne
38	nevím
39	není
40	viz odpověď na otázku č. 20; méně spamů
41	Ne
42	Méně úkolů
43	další pracovní síla
44	Vlastní časová organizace práce: volná pracovní doba, home office. Být více svým pánem.
45	více zakázek
46	nevím
47	Možnost si v kanceláři během přestávky odpočinout v místnosti určené pro zaměstnance. Bohužel žádnou takovou nemáme.
48	Vyšší mzda
49	Ne
50	Vše mám přizpůsobeno, tudíž ne.
51	Větší volnost
52	nevím
53	klid
54	Pokud bych nemusela řešit tolik organizačních a provozních otázek a měla více prostoru na samotné právo.
55	Nevim
56	Ne
57	Nic
58	Nic mě nenapadá
59	nevím
60	ne
61	Více peněz.
62	Pokud bych si mohla práci organizovat sama. Ale to u nás nejde. Je potřeba, aby byl člověk flexibilní a uměl si poradit s urgentními věcmi.
63	Necítím potřebu zvyšovat pracovní tempo.
64	vypojení telefonu :)
65	méně úředních hodin pro veřejnost

66	...
67	reálně ne, hypoteticky ano - nemít dítě a mít možnost pracovat souvisle x hodin