



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Metodika implementace práce na dálku

Verze: 2.0.1

Datum vydání: 19. 12. 2014

Autor: Ing. Jakub Heikenwälder



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Anotace

Metodika vznikla v rámci projektu Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči, CZ.1.04/5.1.01/77.00234, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu.

První verze metodiky byla vytvořena v roce 2013. Na základě zpětné vazby od cílových skupin projektu vzniklo v rámci evaluační fáze projektu v roce 2014 toto druhé aktualizované vydání metodiky.

Poděkování

Realizační tým projektu by rád poděkoval následujícím osobám a institucím:

Organizaci The Telework Association (TWA) za cenné podněty a připomínky a za poskytnutí materiálů.

Panu Peteru Thomsonovi (Director of Research, TWA) za nápady, diskuze a cenné rady.

Paní Shirley Borett (Development Director, TWA) za kontakty, doporučení a podnětné dotazy.

Všem, kteří poskytli zpětnou vazbu na jednotlivé části metodiky i na metodiku jako celek.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obsah

Anotace	2
Poděkování	2
Obsah.....	3
Úvod	9
1 Proč začít s prací na dálku	11
2 Jak začít s prací na dálku	13
3 Účel metodiky a její používání.....	14
3.1 K čemu metodika slouží.....	14
3.2 Z čeho se metodika skládá.....	14
3.3 Jak metodiku používat	15
4 Základní pojmy v práci na dálku	16
4.1 Typy a názvosloví	16
4.1.1 Práce na dálku	16
4.1.2 Mobile working	16
4.1.3 Home-based working	16
4.1.4 Home office	16
4.1.5 Flexibilní formy práce	17
4.2 Práce na dálku ve světě	18
4.3 Práce na dálku v českém prostředí.....	19
5 Výhody a přínosy využívání práce na dálku pro organizace.....	21



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5.1	Zvýšení produktivity zaměstnanců	21
5.2	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	22
5.3	Snížení nemocnosti a absencí.....	22
5.4	Zvýšení flexibility pracovníků.....	23
5.5	Snížení nákladů na provoz	23
5.6	Snížení fluktuace pracovníků	23
5.7	Možnost využití služeb odborníků z větší vzdálenosti.....	24
5.8	Využití pracovníků v jiných lokalitách a časových pásmech.....	24
5.9	Možnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením nebo jiným omezením	24
5.10	Snížení dopadů živelných katastrof na fungování organizace	25
6	Výhody využívání práce na dálku pro pracovníky	26
6.1	Snížení nákladů na dopravu.....	26
6.2	Úspora času dojíždění do zaměstnání	26
6.3	Snížení nákladů na pobyt v práci	27
6.4	Zvýšení produktivity.....	27
6.5	Vyšší uspokojení z práce.....	27
6.6	Lepší sladění pracovního a osobního života	28
6.7	Dostupnost práce v odlehlých oblastech	28
6.8	Lepší šance na udržení práce i při stěhování a změnách bydliště	29
6.9	Dostupnost práce pro osoby se zdravotními problémy a omezením	29
7	Omezení a nevýhody práce na dálku	30
7.1	Nedůvěra managementu ke změně	30
7.2	Nedostatek důvěry a monitoring pracovníků.....	31



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

7.3	Ztráta motivace pracovníků	31
7.4	Izolace pracovníků a související ztráta podnikové kultury	32
7.5	Bezpečnostní rizika	32
7.6	Náklady na pořízení vybavení a technická podpora	33
7.7	Potřeba nových interních politik a procesů	34
7.8	Technologická omezení	34
7.9	Potřeba oddělovat pracovní a osobní život	35
7.10	Izolace od spolupracovníků a firemního prostředí	35
7.11	Snížení možnosti kariérního růstu	36
7.12	Omezený přístup ke školením	37
7.13	Obavy o osobní bezpečnost	37
7.14	Obava z přesunu do režimu OSVČ	38
8	Právní náležitosti práce na dálku	39
8.1	Zakotvení práce na dálku v právním řádu	39
8.2	Práce na dálku jako práce zvláštní povahy	40
8.3	Možné způsoby výkonu práce na dálku	40
8.3.1	Typ pracovněprávního vztahu	40
8.3.2	Rozvržení pracovní doby	41
8.3.3	Překážky v práci	41
8.3.4	Náhrada nákladů zaměstnance v souvislosti s výkonem práce	41
8.3.5	Dávky nemocenského pojištění	42
8.3.6	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	42
8.3.7	Pracovní úrazy	44



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

8.3.8	Možnosti smluvního ujednání	44
8.3.9	Shrnutí	49
9	Změna procesů a fungování organizace	50
9.1	Nastavení organizační struktury pro práci na dálku	50
9.2	Formální i neformální kultura organizace	51
9.3	Setkávání a socializace jako obrana proti izolaci	53
9.4	Vhodné pozice pro práci na dálku	54
9.5	Vhodní pracovníci pro práci na dálku a jejich řízení	55
9.6	Nastavení základních činností pro práci na dálku	55
9.6.1	Zadávání a kontrola úkolů	56
9.6.2	Komunikace	57
9.6.3	Porady	59
9.6.4	Docházka a výkazy práce	60
9.6.5	Předávání fyzických materiálů	61
9.6.6	Eskalační procedury	62
10	Technologie	63
10.1	Základní nástroje práce na dálku	63
10.1.1	Emaily	63
10.1.2	Chat	64
10.1.3	Videokonference	64
10.1.4	Telekonference	64
10.1.5	Sdílení a ukládání dokumentů	65
10.1.6	Webináře	65



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

10.1.7	Řízení projektů, zadávání úkolů a vykazování	65
10.2	Online kanceláře	66
10.2.1	Google Apps	66
10.2.2	Office 365	67
10.3	Software pro práci na dálku Třebíč	68
11	Školení a vzdělávání	69
11.1	Cílové skupiny	69
11.1.1	Pracovníci v režimu práce na dálku	69
11.1.2	Nadřazení pracovníků v režimu práce na dálku	71
11.1.3	Spolupracovníci pracující ze sídla společnosti	73
11.2	Udržitelnost systému vzdělávání	73
11.2.1	Noví zaměstnanci a vstupní školení	73
11.2.2	Systém zpětné vazby	74
12	Doporučené postupy při implementaci práce na dálku	75
12.1	Studie proveditelnosti	76
12.2	Pilotní implementace	78
12.2.1	Sestavení realizačního týmu	79
12.2.2	Identifikace nákladů a přínosů v oblasti pilotního projektu	79
12.2.3	Identifikace vhodných pracovních míst a činností	80
12.2.4	Výběr vhodných pracovníků pro zapojení do pilotního projektu	80
12.2.5	Návrh a úprava směrnic a pracovních smluv	81
12.2.6	Realizace školení pro pracovníky a management	82
12.2.7	Zajištění nákupu a instalace potřebného vybavení	82



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

12.2.8	Poskytnutí podpory pracovníkům v novém režimu práce	83
12.2.9	Monitoring a vyhodnocení pilotní implementace	83
12.3	Plná implementace	84
12.4	Případová studie: Zavedení práce na dálku na Městském úřadě v Třebíči	85
13	Udržitelnost a rozvoj systému práce na dálku	86
13.1	Vyhodnocování a zpětná vazba	86
13.2	Nástup nových zaměstnanců	86
13.3	Rozvoj systému práce na dálku.....	87
14	Závěr	88
15	Další zdroje informací.....	89
15.1	Literatura.....	89
15.1.1	Česká	89
15.1.2	Zahraniční.....	89
15.2	Webové stránky	90
16	Přílohy.....	92
16.1	Příloha č. 1: Návrh interní směrnice společnosti – práce na dálku.....	92

Úvod

Tato metodika implementace práce na dálku má být dalším příspěvkem do rozrůstající se oblasti zavádění flexibilních forem práce v českém prostředí. Aktuální vydání metodiky implementace práce na dálku je aktualizovanou verzí, která zohledňuje zpětnou vazbu z osobních konzultací i dotazníků, od firem, neziskových organizací i jednotlivců. Přináší změněnou strukturu některých kapitol, více praktických příkladů a doporučení a přehlednější vysvětlení problematiky v některých částech. Velkého posunu za dva roky bylo dosaženo v oblasti technologií, proto je kapitola o technologiích zjednodušena a zabývá se více obecnými přístupy než konkrétními nástroji a jejich parametry.

I když jsme ve využití práce na dálku a flexibilních forem práce stále ještě na začátku, již se můžeme opřít o zkušenosti z prvních českých projektů a čerpat inspiraci

Metodika doporučení ze zahraničí pouze nekopíruje, ale doplňuje a upravuje podle místních specifik.

a zkušenosti ze zahraničí, kde se této problematice věnují dlouhodobě. Fenomén práce na dálku se u nás stále více rozšiřuje u firem a odtud se dostává také do neziskového sektoru a do veřejné správy.

Metodika vychází jak z vlastních analýz a zjištění, tak z doporučení a materiálů poskytnutých zahraničním partnerem projektu, neziskovou organizací The Telework Association z Velké Británie. Postupy však pouze nekopíruje, ale doplňuje a upravuje je dle místních specifik. Díky tomu nabízí praktické návrhy a postupy, plně využitelné v českém prostředí.

Cílem metodiky je představit možnosti a výhody implementace především z pohledu organizace. Vyhrazená kapitola pojednává o nevýhodách a limitech práce na dálku a nabízí jejich možná řešení. Důležité je zmínit, že tento způsob práce se nehodí pro všechny organizace a činnosti.

Součástí metodiky je doporučený postup implementace, který zájemce provede od prvotních analýz a rozhodnutí, zda a v jaké míře práci na dálku do organizace zavádět, přes analýzy a návrh procesů a úprav organizačního chování k pilotní implementaci včetně jejího vyhodnocení,

zpracování úprav až k plnému zavedení práce na dálku. Pokud uvažujete o rozsáhlejší implementaci, neváhejte se obrátit na odborníky, kteří rádi prostřednictvím osobních konzultací předloží návrhy na řešení konkrétních situací. V rámci projektu „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ jsou tyto konzultace v období od ledna 2013 až do května 2015 poskytovány zdarma.

Věříme, že naše metodika vám umožní získat přehled o práci na dálku a aspektech souvisejících s její implementací do organizace. Doufáme, že s pomocí námi navrhovaného postupu budete moci úspěšně implementaci vyzkoušet v pilotním projektu a získat pro sebe a svoji organizaci výhody, které tento způsob práce přináší.



1 Proč začít s prací na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jaké jsou hlavní důvody proč začít s prací na dálku?
- Je práce na dálku stále něco nového?
- Není lepší počkat se zavedením, až bude vše vyzkoušené a standardizované?

Práce na dálku se z konceptu, na který bylo pohlíženo s nedůvěrou, stala v posledních letech běžně používaným způsobem práce nejen v oblasti jednotlivců na volné noze, ale také v komerčních i neziskových organizacích a dokonce i v orgánech veřejné správy jako jsou městské a krajské úřady.

S tím, jak do práce nastupuje nová generace mladých lidí, kteří prožili celé svoje dětství a dospívání ve společnosti internetu a chytrých telefonů, je stále snazší nové technologie používat i v pracovním procesu. Postupné změny a upřesňování legislativy poskytují pevnější půdu pod nohama nejen zaměstnancům, ale i zaměstnavatelům a podporují práci na dálku.

Díky rostoucímu počtu uživatelů a dlouhodobějšímu využívání práce na dálku je možné přesněji vyčíslit její přínosy a stanovit nejčastější problémy, se kterými se pracovníci i firmy potýkají.

Práce na dálku se z minoritní záležitosti stává výrazným trendem!

Práce na dálku se z minoritní záležitosti stává výrazným trendem, který je ze strany zaměstnanců nejen oceňován, ale v některých případech i požadován. Řada současných uchazečů o práci uvádí, že v případě flexibility a částečné možnosti pracovat vzdáleně je ochotna pracovat za nižší plat. Správné využití a prezentace práce na dálku je pro firmy na pracovním trhu konkurenční výhodou v souboji o nejlepší dostupné talenty.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Se zavedením práce na dálku není možné otálet. Organizace, které se nepřizpůsobí a nebudou ji umět nabídnout, ztratí konkurenceschopnost jak při náboru nových lidí, tak v efektivitě práce samotné.

Práce na dálku dnes není něco nového nebo snad něco podezřelého. Jedná se o vyzkoušený způsob práce s mnoha definovanými přínosy a známými riziky, který firmy úspěšně využívají a zaměstnanci chtějí používat.

Spíš než na otázku „Proč začít s prací na dálku?“ je třeba si odpovědět „Je zde důvod, proč s prací na dálku nezačít?“.

„Je zde důvod, proč s prací na dálku nezačít?“

2 Jak začít s prací na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Je lepší metoda pokus - omyl nebo nejprve v klidu získat základní informace?
- Existují nějaké české nebo česky dostupné zdroje informací a kde je najít?
- Jak mi s tím vším pomůže tato metodika?

Díky rozvoji práce na dálku v posledních letech i v České republice není nutné postupovat metodou pokus-omyl. Dříve bylo nutné spolehnout se na svoji intuici a experimentovat, případně byli zájemci odkázáni především na zahraniční zdroje.

Dobrým způsobem, jak začít s prací na dálku, je prozkoumání existujících zdrojů a zmapování celé oblasti. Dnes je k dispozici řada příkladů a materiálů v češtině, odkud je možné čerpat informace a tím se v problematice orientovat a zavádět ji do praxe.

Z hlediska literatury je možné začít s touto metodikou, případně s knihami Michala Martocha „Práce na dálku“ a „Řízení vzdálených pracovníků“ nebo s českým překladem knihy „Práce na dálku“ od Jasona Frieda a Davida Hanssona ze společnosti 37signals. Dalším zdrojem informací a příkladů dobré praxe mohou být webináře. Je možné využít archív webinářů na webu Koordinačního centra <http://pracenadalku.trebic.cz>.

Po prostudování dostupných materiálů je třeba se rozhodnout, do jaké míry chceme práci na dálku zavádět a jestli si na zavedení troufáme sami nebo budeme chtít využít pomoc nějaké

V případě potřeby jsou v rámci projektu v Třebíči k dispozici zdarma konzultace s odborníky, kteří vám rádi pomohou.

externí společnosti. Se správnou mírou rozsahu zavedení práce na dálku vám pomůže i naše metodika, kterou právě držíte v ruce. Po jejím přečtení budete mít představu o tom, jaké možnosti se nabízí.

3 Účel metodiky a její používání

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- K čemu slouží tato metodika a co v ní najdeme?
- Jaký je její obsah a co v ní naopak nenajdeme?
- Musím ji číst celou od začátku do konce?

Metodika zavedení práce na dálku vznikla a byla aktualizována na základě teoretických poznatků i praktických zkušeností se zaváděním práce na dálku do různých typů organizací i s rozličnými zkušenostmi konkrétních pracovníků. Má pomoci k seznámení s problematikou a přináší konkrétní doporučení a postupy při zavádění práce na dálku. Tomu odpovídá i její struktura a způsob jejího použití.

3.1 K čemu metodika slouží

Metodika přináší základní přehled teorie – co je práce na dálku, její různé formy, výhody, nevýhody a potřebné technologie a vzdělávání.

Cílem metodiky není pouze informovat, ale primárně poskytnou konkrétní doporučení a postup pro zavádění principů práce na dálku do každodenní práce. Metodika se snaží popsat jednotlivé prvky a způsoby objektivním způsobem a u konkrétních doporučení upozornit jak na výhody, tak nevýhody těchto řešení.

3.2 Z čeho se metodika skládá

Metodika se skládá z představení teoretických pojmů, konkrétních doporučení, vložených příkladů z praxe a z příloh. Příklady z praxe byly vybrány tak, aby demonstrovaly použití konkrétních doporučení v praxi s přínosy, které zavedení přineslo. Některé použité příklady patří v oblasti práce na dálku k notoricky známým, některé pochází teprve z poslední doby a dosud nebyly nikdy veřejně prezentovány.

3.3 Jak metodiku používat

Metodiku není nutné číst od začátku do konce. Tímto postupem je možné získat strukturovaný přehled a průřez celou problematikou. Někdy je však vhodnější najít si konkrétní problematiku v kapitole, která vás zajímá a začít od ní. I když na sebe jednotlivé kapitoly odkazují, jsou samostatně použitelné a srozumitelné. V případě zájmu můžete začít klidně až od příloh.

Metodiku není nutné číst od začátku do konce.



4 Základní pojmy v práci na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Co znamenají různá označení pro práci na dálku v angličtině a v češtině?
- Jakou roli a využití má práce na dálku ve světě?
- Používá se práce na dálku v České republice? S jakým výsledkem?

4.1 Typy a názvosloví

Obsahem této kapitoly je rozlišit základní názvosloví označující různé formy práce na dálku a popsat jejich základní charakteristiky.

4.1.1 Práce na dálku

Práce na dálku je veškerá práce, která je vykonávána z jiného pracoviště než z pracoviště zaměstnavatele. Podle konkrétního typu se může jednat o práci z domova, z kavárny, z co-workingového centra nebo například o práci od zákazníka.

4.1.2 Mobile working

Mobilní práce zahrnuje ty případy práce, kdy pracovník operuje v terénu. Pracovníci v režimu mobile workingu často nemají ani vlastní kancelář nebo pevné pracovní místo. Typickým příkladem je práce obchodníků, servisních techniků a podobných profesí.

4.1.3 Home-based working

Home-based working - tedy práce z domu - představuje takový režim, kdy zaměstnanec pracuje výhradně ze svého bydliště většinu pracovní doby. Zaměstnanci v tomto režimu většinou nemají vlastní kancelář ani pevné pracovní místo v sídle firmy.

4.1.4 Home office

Home office označuje práci, kdy pracovník část pracovní doby pracuje ze svého domova. Tito pracovníci zpravidla mohou mít i vlastní nebo sdílené pracovní místo (stůl) i v prostorách společnosti, pro kterou pracují.

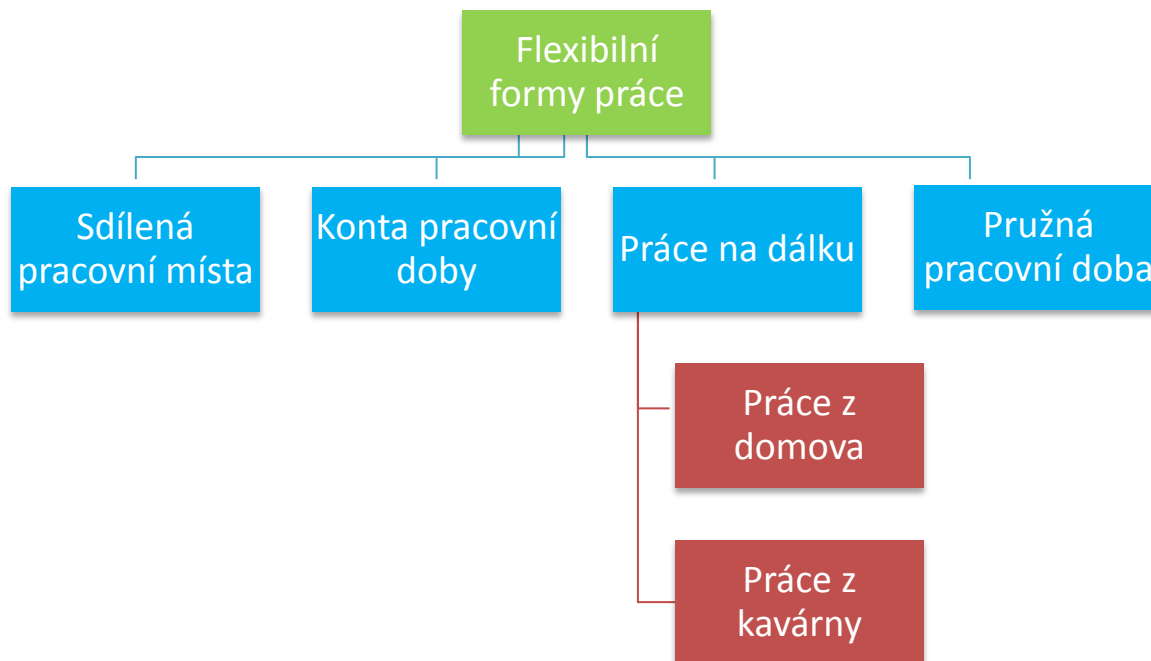
4.1.5 Flexibilní formy práce

Na rozdíl od práce na dálku, která se zabývá místem výkonu práce, flexibilní formy práce se týkají způsobu rozvržení a čerpání pracovní doby.

Jedná se o všechny podoby práce, které umožňují ovlivnit čerpání pracovního fondu

Flexibilní formy práce se v praxi vyskytují často společně s různými formami práce na dálku.

jiným než rovnoměrným způsobem (5x8 hodin týdně). Zahrnuje částečné úvazky, kompresní pracovní dobu, klouzavou pracovní dobu a další podobné formy práce. Často se vyskytují v kombinaci s různými formami práce na dálku. Konkrétní modely a možné výhody kombinace práce na dálku a flexibilních forem práce jsou popsány v následujících kapitolách.



4.2 Práce na dálku ve světě

Různé podoby práce na dálku jsou ve světě rozšířeným nástrojem nejen firem, ale i neziskových a státních organizací, ke zvýšení flexibility a spokojenosti zaměstnanců.

Řada firem pracuje v režimu práce na dálku, existují takové, jejichž pracovníci permanentně pracují z domu a tyto firmy vůbec nemají kanceláře. Práci na dálku ve stále větší míře zavádějí zejména velké nadnárodní podniky, které díky své velikosti získávají znatelné úspory v provozních nákladech. Například společnost IBM díky převodu části pracovníků do režimu práce na dálku ušetří za pronájem prostor milióny dolarů každý rok oproti předchozímu stavu.

V řadě světových zemí je i ze strany místních samospráv snaha motivovat firmy k využití těchto přístupů k práci. Díky práci na dálku dochází například ve velkých aglomeracích ke snížení dopravního provozu a tím ke snížení spotřeby pohonných hmot a ke snížení znečištění ovzduší. Studie společnosti The Telework Research Network (GB) přinesla podrobnou kalkulaci úspor rovněž v oblasti snížení nehodovosti v dopravních špičkách pracovních dní.

Společnost IBM díky práci na dálku ušetří milióny dolarů za pronájem prostor.

Práci na dálku ve světě aktivně využívá řada neziskových organizací, pro které je tento přístup možností, jak získat pracovníky bez nutnosti zajištění a vybavení kanceláří. Zároveň jim umožňuje nabídnout spolupráci odborníkům ze vzdálenějších míst. Práci na dálku úspěšně využívají

v některých státech vládní organizace a úřady. Díky tomu mohou redukovat potřebu nových kancelářských prostor a v případě větších organizací navíc nabídnout zaměstnání pracovníkům v odlehlějších lokalitách. Například londýnská radnice má některá svá call centra umístěna ve Skotsku a zaměstnává tak několik desítek lidí ve venkovských oblastech země.

4.3 Práce na dálku v českém prostředí

Dříve byla v českém prostředí práce na dálku známá především z velkých zahraničních firem. V současné době se práce na dálku v kombinaci s flexibilními formami práce postupně rozšiřuje i v prostředí menších firem, i když u těchto firem a jejich manažerů stále vládne určitá nedůvěra. Práci na dálku více potkáváme u začínajících firem (tzv. start-upů), neziskových organizací a dokonce i ve veřejné správě.

Přetrvávající nedůvěra vedoucích pracovníků je způsobena především nedostatečnou legislativou, která by jednoznačně specifikovala práci na dálku a postihovala případy, které

V posledních letech se i v České republice objevily projekty, které se prací na dálku zabývají podrobně.

mohou nastat. Organizace mají často obavy z nejasného vymezení problematiky

směrem k pracovnímu právu, a proto tento systém práce raději vůbec nezavedou. Problematice legislativy je věnována samostatná kapitola metodiky; jsou v ní rozpracovány jednotlivé požadavky včetně návrhů, jak se s nimi vypořádat.

Dalším faktorem, který ovlivňuje rozšířenost práce na dálku, je dostupnost moderních technologií a především kvalitního připojení k internetu. Kvalita pokrytí se zlepšuje, stále však u nás existují domácnosti a celé oblasti, které nejsou pokryty vysokorychlostním připojením k internetu.

V českém prostředí svoji roli relativně často hraje i konzervativní přístup managementu, který odměňuje výkon pracovníka od jeho přítomnosti na pracovišti a na druhé straně nepodrobuje kontrole výstupy činností.

V posledních letech se i v České republice objevily projekty, které propagují práci na dálku a jejichž výstupy je možné použít. Jedním z těchto projektů je portál www.pracnadalku.cz, který nabízí webináře zabývající se širokou oblastí práce na dálku od legislativní problematiky přes organizační a procesní nastavení až po využití dostupných softwarových nástrojů. Dalším projektem je projekt „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“. Toto centrum

poskytuje vzdělávání cílovým skupinám projektu formou seminářů a webinářů. Zájemci z řad firem i jednotlivců mohou centrum osobně navštívit a využít bezplatné konzultace k problematice práce na dálku. Koordinační centrum práce na dálku v Třebíči také provozuje webový portál <http://pracenadalku.trebic.cz/>, kde je možné získat informace, články, studie a doporučení pro implementaci práce na dálku v organizaci, vzory dokumentů a také příběhy úspěšných firem i jednotlivců, kteří práci na dálku každodenně využívají. K dispozici jsou také videozáznamy z 15 webinářů zahrnující celé spektrum problematiky práce na dálku. Součástí projektu v Třebíči je bezplatně dostupný softwaru pro podporu práce na dálku, který může jakákoli firma zdarma vyzkoušet a využít a tím bez jakýchkoli investic do infrastruktury vyřešit problematiku dostupných nástrojů.

Podobným projektem zabývajícím se propagací práce na dálku především u firem byl projekt města Hodonín (<http://pracujtenadalku.hodonin.eu/>). V rámci projektu se uskutečnily semináře a webináře a byla poskytnuta metodická a konzultační podpora firmám i osobám ze znevýhodněných skupin. Ambiciózním projektem ve veřejné správě je implementace práce na dálku do prostředí Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Zde se již povedlo několik desítek pracovníků převést na tento režim práce, projekt jako celek získal cenu Ministerstva vnitra za inovaci.

V českém prostředí se tedy i přes určitou nedůvěru managementu i samotných pracovníků práce na dálku spolu s dalšími flexibilními formami práce rozšiřuje i mimo velké zahraniční firmy a díky několika projektům i do veřejné správy.



5 Výhody a přínosy využívání práce na dálku pro organizace

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Co jsou hlavní výhody práce na dálku pro organizace?
- Dají se tyto výhody nějakým způsobem měřit a vyjádřit v penězích?
- Získáme vždy všechny výhody nebo je v tom nějaký háček?

Správné využití práce na dálku a flexibilních forem práce zaměstnavateli nabízí řadu výhod. Některé jsou patrné velice rychle, jiné až při dlouhodobějším využití a obtížněji se vyčísluje jejich finanční přínos. Pokud je pro zaměstnavatele důležité dlouhodobě zlepšovat produktivitu a efektivitu pracovníků i celé firmy, je zavedení práce na dálku vhodným nástrojem, jak těchto cílů postupnými kroky dosáhnout.

Samotné organizace uvádějí různé přínosy práce na dálku, které se odvíjejí od převažujících činností a jejich interního nastavení. Pro míru přínosů je důležitý výchozí stav, ve kterém firma zahájí implementaci práce na dálku.

5.1 Zvýšení produktivity zaměstnanců

Možnost práce na dálku u pracovníků firmám přináší zvýšení produktivity pracovníků a tím často i zvýšení jejich spokojenosti s vykonávanou prací. Základní faktory, které pracovníci uvádějí v souvislosti se zvýšením produktivity díky zavedení práce na dálku, jsou především snížení rušivých vlivů a snížení času potřebného na řízení pracovníků.

Snížení rušivých vlivů se projevuje tím, že pracovníkům pracujícím z domova odpadá vyrušování způsobené návštěvami a komunikací kolegů v kanceláři, telefonními hovory a provozním hlukem v kancelářích typu open-space.

Při správně nastavených procesech a vyhodnocování realizované práce není nutné pracovníky řídit na úrovni mikromanagementu a obvykle stačí zadat úkol a následně vyhodnotit jeho

splnění. Vedoucí pracovníci musí také lépe a jednoznačněji zadávat konkrétní úkoly a snižuje se tím potřebná doba na opakované zadávání a upřesňování probíhajících činností.

Při vhodném nastavení procesů a dostatečném proškolení pracovníků lze dosáhnout výrazných zlepšení pro celou organizaci.

5.2 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Možnost pracovat na dálku v kombinaci s flexibilními formami práce umožňuje zaměstnancům lépe sladit osobní a pracovní život. Současně jim demonstruje důvěru, kterou do nich zaměstnavatel vkládá a umožňuje jim ve velké míře si věci zorganizovat po svém s cílem

co nejefektivněji dosáhnout výsledků. Díky kombinaci těchto faktorů s úsporou času

Lepší vyvážení pracovního a osobního života vede k vyšší spokojenosti a loajalitě pracovníků.

a finančních prostředků na dojíždění roste celková spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci jsou více loajální a díky lepšímu sladění pracovního a osobního času roste i jejich potenciál přijít s novými nápady a zvyšuje se tak inovační potenciál celé organizace.

5.3 Snížení nemocnosti a absencí

Možnost pracovat z domu vede ke snížení absencí primárně z důvodu lehčích onemocnění a nachlazení. Při práci z domova má pracovník možnost vytvořit si takové prostředí, které mu umožní podávat plnohodnotný pracovní výkon i přes momentální nepříznivý zdravotní stav. Nikdy není cílem práci na dálku zneužívat k nucené práci zaměstnanců v době jejich pracovní neschopnosti, ale umožňuje vyléčit a nešířit typické podzimní a jarní nachlazení.

Práce na dálku neslouží k práci v době nemoci, ale umožňuje při nachlazení zůstat doma a pracovat v teple.

Využití flexibilních forem práce (například klouzavé pracovní doby) ve spojení s prací z domu umožňuje pracovníkům zařídit si řadu úkolů a řešit problémy každodenního života a přitom se vyhnout nutnosti brát si půldenní nebo celodenní dovolenou.

5.4 Zvýšení flexibility pracovníků

V některých oblastech je pro firmy přínosem možnost lépe nastavit kapacity zaměstnanců v průběhu dne. Může se jednat o služby, o které je větší zájem v určité části dne a poptávka po nich není rovnoměrná – například se jedná o služby spojené s dopravními špičkami nebo s přítomností zákazníků u nich doma (doručovací služby, odtahové služby, zákaznická centra pojišťoven apod.)

V případě práce na dálku je možné a pro pracovníky přijatelnější rozdělit například pracovní směnu na dvě části, které jsou oddělené větší přestávkou.

Díky práci na dálku je možné a pro pracovníky přijatelnější rozdělit pracovní směnu na dvě části.

V případě nutnosti zůstat po celou

dobu v kanceláři zaměstnavatele toto řešení není vhodné ani pro zaměstnavatele, který musí mít k dispozici po celou dobu více pracovníků, ani pro zaměstnance, který by trávil čas v práci i v době, kdy by „nebyl dostatek práce“.

5.5 Snížení nákladů na provoz

Organizace ušetří za pronájem, vybavení a provoz prostor.

Provozní náklady především větších společností mohou dosahovat výrazných částek. Pro malé firmy pak může být finančně nedostupné zajistit pracovní místa a kanceláře pro všechny pracovníky. V případě, že pracovníci nepotřebují být v kanceláři

přítomni celý týden, není nutné pro každého zaměstnance zařizovat a mít k dispozici pracovní stůl a s tím související kancelářské vybavení. Díky tomu mohou firmy ušetřit značné náklady za vybavení pracovních míst, za nákup příslušenství a nábytku a následně i na provozu budov, tedy výdajích za topení, vodu a energie.

5.6 Snížení fluktuace pracovníků

Možnost pracovat na dálku se řadí ke stále žádanějším benefitům. Díky jejímu poskytnutí dochází ke zvýšení spokojenosti pracovníků. S využitím možnosti částečně nebo plně pracovat na dálku také nemusí pracovníci měnit zaměstnání v případě stěhování nebo změny lokality

zaměstnavatele. Firma tím získává možnost udržet si pracovníky, do kterých investovala prostředky v rámci jejich školení a kteří představují pro firmu důležité nositele zkušeností. Také tím ušetří náklady spojené s náborem, výběrem a zaškolením nových pracovníků.

5.7 Možnost využití služeb odborníků z větší vzdálenosti

Práce na dálku poskytuje organizacím příležitost pozvat ke spolupráci odborníky a specialisty, kteří nemají zájem, případně pro ně nemá význam stěhovat se za prací (například vzhledem ke krátkodobým projektům). Firma tak může získat vysoce kvalifikovanou pracovní sílu

Práce na dálku umožňuje získat ke spolupráci odborníky, kteří jinak nemají důvod se stěhovat.

bez nutnosti řešit nebo dokonce platit náklady na relokaci konkrétního pracovníka. Při menších problémech spojených s vykonáváním práce se zvyšuje ochota kvalifikovaných pracovníků pro nástup i na časově omezené projekty.

5.8 Využití pracovníků v jiných lokalitách a časových pásmech

Pro některé zaměstnavatele je práce na dálku cestou k získání pracovníků, kteří mohou pracovat v odlišných lokalitách nebo časových zónách. Dostupnost pracovníků v jiných časových pásmech je výhodná pro zajištění služeb vyžadovaných v non-stop režimu bez jakýchkoli omezení. Díky tomu je možné zapojit pracovníky v jejich denní pracovní době a není nutné v rámci jednoho časového pásma realizovat třisměnný non stop provoz. Využití pracovníků z jiných lokalit může být příčinou ke snížení mzdových nákladů při zachování stejných standardů služeb. V některých případech u nadnárodních firem zákazníci požadují a kladně hodnotí možnost poskytování podpory od místních pracovníků, kteří znají kontext konkrétní lokality.

5.9 Možnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením nebo jiným omezením

Využití přístupu práce na dálku umožňuje zaměstnat pracovníky, pro které by bylo obtížné nebo nemožné každodenní dojíždění do práce z důvodu zdravotních omezení. Tím může firma splnit zákonnou povinnost zaměstnání osob v různých kategoriích zdravotních omezení, a může tak

navíc získat kvalitní odborníky, kteří například po úraze nemají možnost každodenního cestování.

5.10 Snížení dopadů živelných katastrof na fungování organizace

V závislosti na klimatickém podnebí mohou činnost firem ovlivňovat různé živelné pohromy. V našem prostředí to jsou nejčastěji záplavy a

V případě, že pracovníci pracují z domu, nemusí na jejich práci mít sněhové kalamity téměř žádný vliv.

sněhové kalamity. V případě, že část pracovníků pracuje z domu, nemusí na činnost firmy tyto katastrofy mít téměř žádný vliv. Pracovníci navíc nejsou stresováni cestováním do práce v nepříznivých podmínkách, kdy hrozí, že na cestě uvíznou.



6 Výhody využívání práce na dálku pro pracovníky

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jaké výhody přinese práce na dálku jednotlivým pracovníkům?
- Dají se tyto výhody vyjádřit finančně nebo jsou spíš „nehmatatelné“?
- Přinesou výhody pracovníků něco pozitivního i celé organizaci?

Výhody pro pracovníky částečně kopírují a zrcadlí výhody pro organizace, některé z přínosů jsou ale pro pracovníky specifické nebo mnohem výraznější než pro organizace.

6.1 Snížení nákladů na dopravu

Každodenní dojíždění do práce pro zaměstnance přináší řadu nákladů. Hlavními náklady jsou ty cestovní, ať už ve formě jízdenek nebo nákladů na pohonné hmoty. K těm je dále možné přičíst například náklady související s pořízením a využíváním dopravních prostředků, typicky nákup automobilu, jeho servis a pojištění, v některých

případech ještě náklady na parkování.

Ve větších městech a aglomeracích je možné využívat pro přesun do firmy hromadnou

dopravu. I ta však sebou přináší náklady (související s nákupem jízdenek) a vyšší časové nároky na samotnou cestu.

Pracovníci ušetří nejen čas, strávený dojížděním, ale i náklady na dopravu.

6.2 Úspora času dojíždění do zaměstnání

Neopomenutelným nákladem při každodenním dojíždění do práce je čas pracovníků, který stráví na cestě. V některých případech se může jednat až o hodinu nebo dvě denně. Tato doba se obtížně dá zařadit do volného času, na druhou stranu není zahrnuta do pracovní doby. V případě každodenní půlhodinové cesty autem se za rok může jednat až o 12 celých dní, strávených řízením vozu. Díky možnosti částečně nebo plně pracovat z domova nebo na dálku je možné ušetřit čas, který můžeme věnovat svým koníčkům nebo svým blízkým a tím udržovat lepší vyvážení osobního a pracovního života.

6.3 Snížení nákladů na pobyt v práci

Méně zřejmými náklady souvisejícími s každodenní prací v kanceláři mohou být náklady spojené se stravováním pracovníků v prostorách zaměstnavatele. Při práci z domova jsou náklady na stravování většinou nižší než v případě stravování u zaměstnavatele. Někteří pracovníci do těchto uspořené nákladů zahrnují i ranní nákup kávy a novin cestou do práce, který při každodenním nákupu může znamenat velkou položku v rozpočtu.

Pro některé profese je nákladem na pobyt v práci i potřeba pořízení a údržby většího počtu pracovního oblečení. Při práci z domova se tato potřeba a s ní související náklady zmenšují.

6.4 Zvýšení produktivity

Osobní produktivita souvisí především se snížením rušivých vjemů souvisejících s pobytem v kanceláři (telefonické hovory kolegů, diskuze a náhodné návštěvy spolupracovníků,...) a s možností rozvrhnout si individuálně plnění úkolů. V případě, že má pracovník správně zadané úkoly, které má za daný den splnit, je pak záležitostí každého pracovníka, aby je realizoval způsobem, který mu bude nejvíce vyhovovat a umožní mu tak co nejlépe využít své silné stránky a odevzdat co nejkvalitnější výstupy.

V domácím prostředí oddělení od rušivých vlivů se pracovníci lépe soustředí, jejich produktivita roste a s tím i uspokojení z práce.

Díky omezení vyrušení a možnosti sám si rozvrhnout úkoly a jejich plnění tak pracovníci dosahují vyšší produktivity.

6.5 Vyšší uspokojení z práce

Zaměstnanci, kteří pracují na dálku, mají větší prostor pro samostatnost. Díky tomu více přebírají odpovědnost za dosažení stanovených cílů a splnění úkolů. Ze strany firmy pak tento pracovní režim vnímají jako projev důvěry v jejich schopnosti. U pracovníků využívajících flexibilní formy práce je dlouhodobě vykazována nižší fluktuace.

Prostřednictvím práce na dálku pracovníci často omezí rušivé vlivy na pracovišti, případně pracovní stres, což jim umožňuje více se soustředit na práci, lépe plnit úkoly a tím dosahovat vyšší osobní spokojenosti. Díky možnosti samostatně odpovídat za splnění úkolů a rozhodovat o jejich realizaci mají zaměstnanci větší prostor pro vnímání i tvorbu své osobní disciplíny a samostatnosti.

6.6 Lepší sladění pracovního a osobního života

Kombinace práce na dálku a flexibilních forem práce umožňuje lépe sladit požadavky pracovního i osobního života. Možnost práci přerušit a následně v ní pokračovat umožňuje rodičům malých dětí jejich odvoz do školky, školy nebo zájmových kroužků a následné dokončení práce v odpoledních nebo večerních hodinách.

Práce na dálku a flexibilní pracovní doba umožňují lepší sladění osobního a pracovního života.

Flexibilní pracovní doba pak umožňuje zorganizovat si osobní čas pro potřebu zařizování například soukromých a úředních záležitostí tak, že si pracovník nemusí brát dovolenou a svoje pracovní úkoly dokončí v pozdějším čase (například odpoledne nebo navečer). Možnost flexibilního rozvrhnutí práce tak přispívá k lepší rovnováze pracovního a osobního života.

6.7 Dostupnost práce v odlehlých oblastech

I přes vysokou koncentraci osob ve městech a stále silnou tendenci mladých přesouvat se za prací do měst se objevují případy rodin i jednotlivců, kteří naopak chtějí žít mimo město ve venkovských oblastech. Případně existují lidé, kteří se nemohou nebo nechtějí z různých důvodů za prací do města přestěhovat, a přesto mohou nabídnout odbornost a ochotu podávat kvalitní pracovní výkon, který v místě bydliště žádná společnost není schopna využít. Možnost pracovat na dálku je pro tyto osoby způsobem, jak získat nebo si udržet práci a současně bydlet mimo město. V případě, že je potřeba dojíždění omezena například na několik málo dní v měsíci, jsou pak pracovníci ochotni dojíždět i mnohem delší vzdálenost, než v případě každodenního dojíždění.

6.8 Lepší šance na udržení práce i při stěhování a změnách bydliště

Změna bydliště z důvodu stěhování může zásadním způsobem ovlivnit podmínky dojíždění a dostupnosti lokality původního pracoviště. V některých případech může být zhoršení dostupnosti natolik výrazné, že se pracovník rozhodne svůj pracovní poměr v dané společnosti ukončit a musí pak hledat jinou práci. Možnost pracovat na dálku mu umožní ponechat si stávající práci a například ji vykonávat jiným způsobem třeba i při přestěhování do jiného města nebo vzdálenější oblasti. Pracovník tak nemusí skončit v práci a firma nepřijde o zkušeného pracovníka.

Práce na dálku je pro pracovníky s hendikepem možností, jak plnohodnotně pracovat a nemuset cestovat každý den do kanceláře.

6.9 Dostupnost práce pro osoby se zdravotními problémy a omezením

V důsledku zdravotních omezení a postižení některé osoby nemohou každý den dojíždět do práce, přestože mají kapacitu i chuť pracovat. Práce z domu je pro ně prostředkem, jak se stát plnohodnotným zaměstnancem a podílet se na dosahování cílů organizace. Pro osoby s tímto znevýhodněním je pak každá nabídka práce velkou výzvou a často se pak stávají nejvýkonnějšími pracovníky, aby potvrdili, že danou šanci dostali právem.



7 Omezení a nevýhody práce na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jaké nevýhody a omezení přináší práce na dálku jednotlivcům i organizacím?
- Kolik to bude stát? Co všechno musíme zaplatit?
- Dá se problémům nějak vyhnout a vyvarovat?

Práce na dálku a flexibilní formy práce přinášejí řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Stejně jako jakýkoli jiný systém má však svá omezení a jeho aplikace se nehodí v každé situaci. Řada omezení je řešitelných, přesto se vždy najdou firmy a situace, kdy nebude možné a ani vhodné práci na dálku využít. Omezení a nevýhody stejně jako výhody najdeme jak u zaměstnanců, tak u zaměstnavatelů.

Řada nevýhod se objevuje již v obavách před samotným zahájením práce na dálku. Obavy - často nepodložené, někdy však také velice přesné – se objevují jak u organizací (a jejich manažerů), tak u samotných pracovníků.

Zaměstnavatelé se v souvislosti s prací na dálku nejčastěji obávají nedůvěry managementu a pracovníků v celý systém, ztráty motivace pracovníků, bezpečnostních rizik a nákladů na pořízení dodatečného vybavení. Ze strany pracovníků jsou nejčastěji zmiňovány obava z nedostatečně odděleného osobního a pracovního života, obava z izolace od spolupracovníků a snížení možnosti kariérního růstu a také obava z rizika tzv. švarcsystému.

Podle konkrétní organizace a každého pracovníka pak záleží, zda a do jaké míry se obavy skutečně realizují. V následující části jsou uvedeny nejčastější slabé stránky práce na dálku, které organizace i jednotlivci uvádějí po zkušenostech s prací na dálku.

7.1 Nedůvěra managementu ke změně

Především ve větších organizacích je každá změna zaběhnutého systému provázána určitým odporem k implementaci. V případě práce na dálku a flexibilních forem práce se často objevuje

odpor středního a vyššího managementu, který bez dostatečného vysvětlení vnímá tyto pracovní přístupy jako naprostou ztrátu kontroly nad pracovníky a nad možností je řídit. Úspěšná implementace totiž neovlivňuje pouze pracovníky, vykonávající svoji práci v režimu na dálku, ale i všechny ostatní, kteří práci zadávají, případně kontrolují. Nedůvěra a někdy až obstrukce managementu pak mohou být velice silným prvkem, který ovlivní úspěch nebo neúspěch implementace práce na dálku.

7.2 Nedostatek důvěry a monitoring pracovníků

Při nedostatečně nastavených procesech monitoringu, kdy vedoucí pracovníci nemají informace o postupu pracovníků, které nevidí při zpracování úkolů, se může dostavit nedůvěra, zda a jak konkrétní pracovník postupuje a jestli vůbec práci vykonává. Tato nedůvěra pak může mít negativní dopad na řízení spolupracovníků a celkový pracovní výkon, případně se může projevit snahou vedoucích pracovníků o detailní kontrolu zaměstnanců intenzivními telefonáty apod.

Nedostatečný nebo špatně nastavený monitoring je pak problémem i pro samotné pracovníky, kteří musí víc času a úsilí strávit zdůvodňováním a komunikací svých pracovních postupů a dosažených úkolů. Tyto nadbytečné činnosti pak mohou zvyšovat stres a časovou náročnost a výrazně tak omezit výhody práce na dálku.

Špatný nebo nedostatečný monitoring a reporting je problém nejen pro manažery, ale i pro samotné pracovníky.

7.3 Ztráta motivace pracovníků

Ztráta motivace více hrozí u organizací, které nemají jasnou vizi a cíle.

Firmy se často obávají ztráty motivace u pracovníků, kteří díky práci na dálku nebudou mít intenzivní kontakt s firmou.

Tento problém může nastat a je třeba s ním počítat při pilotní implementaci a následných školeních. Větší pravděpodobnost vzniku tohoto problému je u firem, které nejednoznačně definují a sdělují svoji strategii a cíle, k jejichž dosažení by měl zaměstnanec přispívat.

7.4 Izolace pracovníků a související ztráta podnikové kultury

Nedostatečný kontakt se společností, spolupracovníky a celou interní kulturou firmy může vést k pocitu izolace a ke ztrátě sounáležitosti s firmou. I v tomto případě je možné s těmito riziky počítat již při návrhu implementace a jednotlivé pracovníky dostatečně proškolit. Ve fázi úvodní implementace není vhodné zavádět práci na dálku na celý rozsah pracovní doby a ani ji zavádět u nových pracovníků, kteří ještě neměli možnost firemní kulturu načerpat. Důležitou součástí musí být komunikační systémy i pro neformální komunikaci, které umožní pracovníkům pracujícím vzdáleně být v kontaktu se svými kolegy v reálném čase (například chat a podobné technologie). Obava z izolace od spolupracovníků a společnosti je jednou z nejčastějších obav zaměstnanců i zaměstnavatelů uváděných v průzkumech na toto téma.

Pro budování a udržení sounáležitosti s firmou jsou důležité i prostředky pro neformální komunikaci.

7.5 Bezpečnostní rizika

V oblasti bezpečnosti se nachází řada rizik, která může implementace práce na dálku určitým způsobem ještě prohloubit. V případě práce na dálku hrozí ztráta dat a informací jak při zcizení firemního vybavení (notebook nebo telefon), tak získáním přístupu k počítači a firemním datům. Dalším možným problémem jsou pak technické problémy a nutnost zajištěného zálohování i při práci na dálku. Rizika souvisí se zabezpečením přístupu do sítě a aplikací prostřednictvím internetu. Některé vnitrofiremní informační systémy dokonce ani možnost vzdáleného přístupu neumožňují a práce na dálku s nimi tedy není možná. V oblasti informační bezpečnosti při zavádění práce na dálku rostou požadavky na zodpovědnost a na důkladné proškolení pracovníků a na nastavení procesů správy, údržby, zálohování a využívání zařízení a informací. V souvislosti se stále se zlepšující dostupností internetového připojení a rozšiřujícím se využíváním cloudových aplikací i ve firmách se tak zlepšuje dostupnost údajů a práce s nimi. Tyto údaje nejsou fyzicky umístěny na koncovém zařízení, ale jsou centrálně zálohovány. Díky tomu pak při ztrátě nebo odcizení výpočetní techniky (notebooku nebo telefonu) nedojde ke ztrátě dat, která jsou umístěna v cloudu.

Velká část bezpečnostních incidentů a úniků dat není způsobena technologiemi, ale samotnými pracovníky a jejich chováním.

Velká část bezpečnostních incidentů je způsobena přímo pracovníky. Při správném nastavení monitoringu, přístupů a dostatečném školení je možné velkou část těchto rizik minimalizovat. Využívání práce

na dálku u světových technologických firem s maximálním důrazem na bezpečnost (například Google, Microsoft,...) ukazuje, že je možné nastavit procesy a pravidla takovým způsobem, aby mohla být práce na dálku dostatečně bezpečná i s ohledem na informační rizika.

7.6 Náklady na pořízení vybavení a technická podpora

Pokud firma dosud nevyužívá práci na dálku, může být prvotní implementace spojena s náklady na pořízení nového vybavení. Výše této investice patří mezi častou obavu majitelů firem. Dříve implementace zahrnovala často pořízení mobilního telefonu a nového počítače, zavedení samostatné internetové linky, nákup sluchátek a webkamery a někdy také řady dalšího vybavení pro zařízení domácího pracoviště. V dnešní době velká část firem využívá pracovní mobilní telefony místo pevných linek, případně je jejich pořizovací cena velmi nízká a pro většinu

Zavedení práce na dálku může znamenat náklady na pořízení IT vybavení.

organizací dostupná. Klasické stolní počítače se stále více i ve firmách nahrazují pracovními notebooky, které je možné snadno přenášet a pracovat na nich jak z kanceláře, tak i z domova. Součástí notebooků jsou ve většině případů i webkamery a reproduktory, které bohatě dostačují k provozování audio a videokonferencí.

Důležitým faktorem jsou i minimální požadavky na pracoviště z pohledu legislativy, které mohou stanovit minimální rozměr pracovní plochy stolu případně celého pracoviště.

Náklady na pořízení vybavení však mohou i tak dosáhnout vyšších částek (především, pokud se jedná o vybavení většího počtu zaměstnanců) a proto je při implementaci práce na dálku nutné kalkulovat s těmito výdaji, ale současně k nim přiřadit i očekávané úspory z implementace.

7.7 Potřeba nových interních politik a procesů

Časově náročným úkolem v souvislosti s implementací práce na dálku může být vytvoření a revize interních směrnic a postupů. Je potřeba definovat postupy zadávání a kontroly úkolů, řízení pracovníků, vykazování pracovní doby, podmínky využití firemního vybavení a také definovat pravidla komunikace a řadu dalších souvisejících náležitostí.

Kvalitně a důsledně nastavené procesy a interní předpisy umožní snadnější implementaci a dokážou zabránit konfliktům mezi pracovníky a managementem. Jejich tvorba však může být časově náročná a bez podrobné znalosti problematiky nemusí vést k požadovaným výsledkům. Doporučení pro vytvoření interní dokumentace jsou dostupná jako přílohy této metodiky.

7.8 Technologická omezení

Technologická omezení a obavy z dostupnosti technologie úzce souvisí s problematikou dostupného vybavení a přístupu k internetu. V dnešní době je naštěstí většina domácností vybavena dostatečně rychlým připojením k internetu, i když jsou stále oblasti, kde je dostupné pouze připojení v nižších rychlostech. Naprostá většina lidí dnes již využívá email a video hovory (především prostřednictvím technologie Skype) ke svým osobním účelům, proto pro ně není obtížné tyto technologie využívat i v práci.

Technologická omezení se mohou vyskytovat i na straně firmy, kdy interní informační systémy a data musí být upraveny pro přístup zvenčí při současném zachování bezpečnosti a integrity. K tomuto přístupu se používají VPN připojení případně přístup přes vzdálenou plochu a podobně.

Technologická omezení mohou být na straně pracovníka, ale i organizace.

Jak již bylo zmíněno výše, ne všechny interní software firmy může být připraven pro využití a vzdálený přístup; pro systémy vyžadující přístup z lokální sítě je možné zvolit přístup k lokálnímu počítači prostřednictvím vzdálené plochy (nebo například využitím programu TeamViewer) a na tomto lokálním počítači pak daný software spustit.

Rostoucí počet aplikací v cloudu umožňuje přístup prostřednictvím internetu k datům a k softwaru prakticky odkudkoli. Díky přístupu prostřednictvím webového prohlížeče opět nezáleží, na kterém počítači je tento webový prohlížeč spuštěn. Cloudové služby řeší zálohování a umístění dat takovým způsobem, aby byla dostupná pro všechny oprávněné pracovníky.

7.9 Potřeba oddělovat pracovní a osobní život

Nejčastější obava uváděná ze strany zaměstnanců. Příležitost pracovat z domu a samostatně si určovat pořadí úkolů případně rozložení pracovní doby může vést u pracovníků k tomu, že dojde k prolínání pracovního a osobního života do té míry, že nebudou moci ve svém domácím prostředí efektivně pracovat. V této oblasti je především potřeba klást důraz na školení jednotlivých pracovníků a vysvětlit doporučení a nastavení pravidel takovým způsobem, aby bylo možné pracovní a osobní život oddělit i při práci na dálku. Je vhodné stanovit například hodiny, kdy je možné telefonovat a očekávat odpovědi na emaily a kdy nikoli (např. vyloučení večerních a nočních hodin). Z hlediska samotného pracovníka je pak ideálním řešením zařízení samostatné pracovny a stanovení jasných pravidel i vůči členům domácnosti. Při práci z domu by se totiž mohlo zdát, že daná osoba může vyřídit řadu domácích povinností apod. Je tedy nutné jasně stanovit i domácí „pracovní dobu“ a pravidla jejího dodržování. Obzvláště důležité je to v případě, kdy jsou součástí domácnosti děti.

Práce v domácím prostředí se může začít prolínat s osobním životem a obráceně, pracovník pak ani plně nepracuje, ani neodpočívá a hrozí riziko frustrace.

7.10 Izolace od spolupracovníků a firemního prostředí

Stejně jako se organizace obávají, že budou jejich pracovníci izolovaní a ztratí tak sounáležitost s firmou, je tato obava častá i u pracovníků. Vzhledem k tomu, kolik času tráví jednotlivec v práci, je pracoviště důležitým zdrojem kontaktů a sociálních vazeb (a vztahů). Protože je člověk tvor společenský, rozvíjí svoji osobnost skrze kontakty s ostatními lidmi.

Podobně jako v organizaci platí i v případě zaměstnanců, že je dobré stanovit komunikační kanály a zvyklosti i pro neformální komunikaci při práci na dálku a umožnit pracovníkům sdílet své osobní úspěchy i starosti stejně jako je tomu při každodenním kontaktu na pracovišti. Velmi dobrým nástrojem pro sdílení a neformální komunikaci jsou například interní sociální sítě, které umožňují sdílet fotografie, komentáře ale třeba i kuchařské recepty.

Důležitou složkou je pravidelný kontakt a návštěva pracoviště. Pro většinu pracovníků stačí tento kontakt například jednou týdně, jsou pracovníci, kteří jej však potřebují častěji a práce na dálku více než 2-3 dny v jednom týdnu jim nevyhovuje. Ze strany firmy je dobré pro snížení pocitu izolace podporovat setkávání pracovníků a organizovat například setkání všech pracovníků jednotlivých divizí, vánoční večírky a podobné akce tak, aby se z pracovního života nevytratil sociální rozměr.

Samostatnou kapitolou je vytváření specifických forem sociálních vztahů – hledání životních partnerů na pracovišti. Dle studií ve Velké Británii se přibližně třetina až polovina manželských párů seznámí na pracovišti.

7.11 Snížení možnosti kariérního růstu

Pracovníci, kteří pracují v režimu práce na dálku, se často obávají, že si tím snižují možnosti kariérního růstu. Kariérní postupy ve firmě by měly být jednoznačně nastaveny dle dosahovaných výsledků a míra přítomnosti

Kariérní postup ve firmě musí být nastaven podle dosahování výsledků, ne podle přítomnosti na pracovišti.

na pracovišti by neměla hrát roli. V tomto ohledu je třeba vysvětlit a jasně definovat pravidla jak pro koncové pracovníky, tak pro řídicí pracovníky. Jasně by mělo být definováno, že práce na dálku je vnímána stejně hodnotně jako práce v kanceláři a že klíčové pro další rozvoj a hodnocení pracovníka jsou jeho výsledky a splněné úkoly.

7.12 Omezený přístup ke školením

Řada firem využívá své interní lektory a školící místnosti pro pořádání školení a vzdělávání svých pracovníků. Ti, kteří pracují z domu, pak mohou mít omezený přístup ke školením - především jedná-li se o kratší (několikahodinové) školení. Řešením ze strany firmy je nabídnout dostatečný přístup a využití e-learningového vzdělávání, možnost shlédnout záznamy ze školení a získat materiály v elektronické podobě. Organizace by se měla snažit poskytovat maximum vzdělávání tak, aby k němu byl přístup nejen fyzicky na pracovišti, ale i odkudkoli mimo pracoviště.

7.13 Obavy o osobní bezpečnost

U pracovníků, kteří pracují v terénu, mohou být na místě obavy o bezpečnost vybavení i své vlastní osoby. I v tomto případě je na místě dostatečné školení pracovníků, počínaje školením řidičů až po doporučení, jak zacházet se svěřeným vybavením a majetkem společnosti. Součástí by mělo být také ze strany zaměstnavatele poskytnutí adekvátních prostředků k ochraně

Ani při práci z domova nikdy nezvětežte zákazníky nebo obchodní partnery k sobě domů, ale schůzky organizujte na veřejných místech jako jsou kavárny nebo co-workingová centra.

vybavení před odcizením a poškozením, jako jsou například zámky na notebooky, které umožňují počítač připevnit k pevné podložce nebo brašny a ochranné obaly na příslušenství. I zde mají své místo závazné směrnice a vnitřní předpisy,

případně ustanovení pracovní smlouvy, které určí, jaké vybavení a ve kterých případech je pracovník oprávněn mít s sebou v terénu a jaké jsou odpovědnosti při jeho ztrátě a odcizení.

Důležitou oblastí, pokud to charakter práce vyžaduje, je setkávání s klienty. Tyto schůzky by měly být vždy sjednávány mimo bydliště nebo domácí kancelář na veřejně přístupných místech, jako jsou kavárny apod.

7.14 Obava z přesunu do režimu OSVČ

Někteří pracovníci v režimu práce na dálku se mohou obávat, aby se firma nerozhodla převést je do režimu OSVČ. Tento systém, známý u nás pod označením švarcsystém, je v našem právním řádku zakázán. Není tedy možné pracovníka, který vykonává práci pro jednu firmu a je od ní úkolován, mít jako dodavatele v režimu OSVČ.

Důležité je i zachování stejného platového ohodnocení pro pracovníky v kanceláři i v režimu práce na dálku, stejně jako zachování časové dotace na práci v souladu s pracovními smlouvami

Zaměstnanec je stále zaměstnancem dle své pracovní smlouvy a platné legislativy (případně DPP/DPČ) bez ohledu na to, zda pracuje v kanceláři nebo na dálku.

a zákoníkem práce. Odlišné finanční ohodnocení pracovníků v kanceláři a v režimu na dálku by vedlo k nedorozuměním a konfliktům a mohlo by posílit podezření a obavu z aplikace švarcsystému.

Zaměstnavatelům i pracovníkům při implementaci práce na dálku je důležité vysvětlit a ukázat rozdíly mezi prací na dálku a švarcsystémem a opakovaně zdůrazňovat, že při práci na dálku stále zůstávají zaměstnanci společnosti se všemi právy a povinnostmi, které k tomu náležejí.



8 Právní náležitosti práce na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jaké zákony v české legislativě upravují práci na dálku?
- Jak konkrétně právní požadavky zapracovat do vnitřních předpisů?
- Co by mělo být v interních směrnících nebo pracovních smlouvách?

V průběhu realizace projektu „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ vznikla podrobná analýza legislativního zakotvení práce na dálku v českém prostředí, která předkládá právní rozbor celé oblasti. Tato analýza je volně k dispozici na webových stránkách <http://pracenadalku.trebic.cz>

Cílem této kapitoly je představit hlavní body a oblasti, kterým je třeba z legislativního pohledu věnovat zvýšenou pozornost. Legislativní problematice při práci z domova je věnováno několik webinářů pod vedením JUDr. Seemanové zdarma dostupných v rámci projektu Koordinačního centra práce na dálku v Třebíči i v rámci projektu www.pracenadalku.cz

8.1 Zakotvení práce na dálku v právním řádu

Základní vymezení práce poskytuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který od 1. 1. 2007 předkládá ustanovení „co není zakázáno, je dovoleno“. Tím poskytuje zaměstnavateli

Základem je přístup „co není zakázáno, je dovoleno“.

i zaměstnanci relativně vysokou volnost v nastavení a vymezení jednotlivých náležitostí v pracovní smlouvě.

Pro práci na dálku v obecné rovině platí, že ji zaměstnavatel pracovníkovi nemůže nařídit ani ho k ní nutit. Na druhé straně zaměstnavatel není povinen žádosti zaměstnance o možnost práce na dálku vyhovět. Klíčovým prvkem je tedy oboustranná dohoda zaměstnance i zaměstnavatele.

Při individuálním stanovení pracovních podmínek je možné upravit i záležitosti, které nejsou zákoníkem práce upraveny; i v tomto případě však veškerá ustanovení musí být v souladu jak se

zákoníkem práce, tak s občanským zákoníkem. Zákoník práce tedy neznemožňuje práci v režimu na dálku, problémem není ani přílišná regulace s vysokými nároky, ale naopak nedostatečné pokrytí práce na dálku jako specifické formy práce. To je pak nutné nahradit přesnější specifikací v pracovních smlouvách a interních předpisech.

8.2 Práce na dálku jako práce zvláštní povahy

Práci na dálku i práci z domova je možné vnímat jako tzv. práci zvláštní povahy dle §317. Jedná se o práci, kdy zaměstnanec nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje. Z uvedeného paragrafu dále vyplývá, že

Práci na dálku je možné vnímat jako tzv. práci zvláštní povahy dle §317 zákoníku práce.

a) se na něj nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy,

b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

c) mu nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příspěvek za práci ve svátek.

8.3 Možné způsoby výkonu práce na dálku

8.3.1 Typ pracovněprávního vztahu

Z hlediska pracovněprávního vztahu může být práce na dálku vykonávána na základě pracovního poměru, dohody o pracovní činnosti i dohody o provedení práce.

8.3.2 Rozvržení pracovní doby

V rámci práce zvláštní povahy, kam práci na dálku řadíme, si zaměstnanec sám rozvrhuje pracovní dobu, tedy její začátek, přestávky i její konec. Ze strany zaměstnavatele může dojít k vyloučení některých časových úseků (například z důvodů příplatků).

Práce z domova může být vykonávána i na kratší časový úsek, může být realizována v rámci přesčasů i práce o víkendu. Vždy toto musí být v souladu se zákoníkem práce.

8.3.3 Překážky v práci

Protože si zaměstnanci v režimu práce na dálku sami upravují rozvržení pracovní doby, nenáleží náhrada mzdy při důležitých osobních překážkách v práci dle §199 zákoníku práce. To zahrnuje především:

- návštěvu lékaře,
- narození dítěte,
- doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení,
- převoz manželky do zdravotnického zařízení a zpět v souvislosti s narozením dítěte,
- účasti při porodu manželky
- či pohřbu zaměstnance.

Náhrada mzdy náleží zaměstnanci bez ohledu na to, zda pracuje v režimu na dálku nebo nikoliv, v případě svatby, úmrtí v rodině a přestěhování.

Dle dohody zaměstnanci mohou náležet náhrady za použití vlastního vybavení a za spotřebu energií při práci z domova.

Stejně tak náleží zaměstnanci náhrada v případě mateřské a rodičovské dovolené, výkonu veřejně prospěšné funkce apod. bez ohledu na to, zda pracují v režimu práce na dálku.

8.3.4 Náhrada nákladů zaměstnance v souvislosti s výkonem práce

Dle dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může zaměstnanec používat při práci na dálku svoje vybavení. Dalšími náklady pak mohou být zvýšená spotřeba energie a tepla, dále

pak náklady na internetové připojení případně telekomunikační služby. Specifické určení mají náhrady za použití motorového vozidla, které jsou upravené zákoníkem práce § 157 – 160.

Tyto jednotlivé náklady plně hradí zaměstnavatel a tím naplňuje jeden ze základních znaků závislé práce.

Konkrétní způsoby náhrad si sjednají (dle §190 zákoníku práce) zaměstnanec a zaměstnavatel.

Zaměstnavatel poskytuje náhradu na základě:

- dohody zaměstnance a zaměstnavatele,
- vnitřního předpisu zaměstnavatele,
- individuálního písemného určení.

Zaměstnavatel je povinen zaměstnance informovat o rizicích souvisejících s výkonem jeho práce a o jednotlivých opatřeních proti těmto rizikům.

8.3.5 Dávky nemocenského pojištění

Zaměstnanci v rámci režimu práce na dálku mají nárok na dávky nemocenského pojištění stejně jako stávající pracovníci s výjimkou ošetřovného – na tuto dávku nárok nevzniká. Zaměstnavatel je povinen vyplácet zaměstnanci také náhradu mzdy v případě dočasné pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel je povinen pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 zákoníku práce určit rozvržení pracovní doby do směn pro tento účel.

8.3.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je systematicky začleněna do zákoníku práce a týká se v plné šíři i pracovníků v režimu práce na dálku. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance informovat o rizicích souvisejících s výkonem jeho práce a o jednotlivých opatřeních proti těmto rizikům. V rámci prevence je zaměstnavatel povinen zajistit pracovníkům školení k problematice BOZP jak v rámci nástupu nového pracovníka, tak následně v pravidelných intervalech.

V oblasti BOZP je třeba vždy reflektovat konkrétní situaci a požadavky zaměstnavatele již při sjednávání možností pracovat na dálku. Hlavní důraz musí být kladen na požadavky vybavení a uspořádání pracoviště, pracovní prostředí a požadavky na skladování a manipulaci s materiálem, přípravky a výrobky.

Zaměstnanec v režimu práce na dálku má v dodržování k BOZP stejné povinnosti jako při práci na pracovišti u zaměstnavatele (popsáno v § 106 zákoníku práce). Dle odst. 4 tohoto paragrafu je tedy pracovník povinen „dbát na svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci“.

Specifickou povinností zaměstnance je umožnit kontrolu pracovních podmínek na pracovišti a aktivně spolupracovat na odstranění případných nalezených nedostatků. Kontrolu domácího pracoviště ze strany zaměstnavatele není možné automaticky vyžadovat, ale je nutné se na ni předem dohodnout již při zvažování možností implementace práce na dálku. Je třeba písemně zpracovat možnost kontroly domácího pracoviště zaměstnavatelem a způsob, jakým tato kontrola bude probíhat.

Podrobnější informace k této problematice přináší Analýza legislativního prostředí (<http://pracenadalku.trebic.cz>), případně webináře našeho projektu.

Pracovním úrazem je poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.

8.3.7 Pracovní úrazy

Obava z pracovních úrazů zaměstnanců v režimu práce na dálku, především pak riziko vydávání nepracovních úrazů za pracovní, patří mezi nejčastější obavu zaměstnavatelů.

Definice pracovního úrazu dle zákoníku práce zní:

„Pracovním úrazem je poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k nim nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.“

V případě úrazu je tedy třeba důkladně stanovit, zda vznikl, resp. mohl vzniknout, při plnění pracovních úkolů, případně pro plnění pracovních úkolů. Dalším důležitým rozměrem je, zda byl zaměstnanec

V případě úrazu je tedy třeba důkladně stanovit, zda vznikl, resp. mohl vzniknout, při plnění pracovních úkolů, případně pro plnění pracovních úkolů.

dostatečně vhodně proškolen v oblasti BOZP v souladu se zákonem a také s ohledem k režimu práce na dálku. Dále je třeba také posoudit, zda k úrazu nedošlo vzhledem k nevhodnému vybavení domácího pracoviště, případně nedodržení pracovních postupů a interních nařízení pro práci z domova. Nejen z důvodu tohoto rizika je tedy vhodné mít podepsané prohlášení zaměstnance o způsobilosti jeho domácí kanceláře k výkonu práce.

8.3.8 Možnosti smluvního ujednání

Dílní části následující kapitoly jsou se svolením citovány od JUDr. Jany Seemanové z jejího webináře „Zákoník práce při práci na dálku“ ze dne 31. března 2012 v rámci projektu www.pracenaadalku.cz

Vymezení práce z domova zaměstnance by mělo být stanoveno obecně ve vnitřním předpisu zaměstnavatele a pak také v individuální dohodě se zaměstnancem.

Vnitřní předpis zaměstnavatele by měl definovat:

- rámcové stanovení podmínek pro sjednávání práce z domova,
- stanovení obsahu dodatku k pracovní smlouvě,
- určení domácího pracoviště,
- rozsah prací (komunikace, výkazy, přidělování práce, odevzdávání práce),
- vybavení domácího pracoviště (náklady, které vybavení zaměstnavatel poskytne a za jakých podmínek),
- určit, zda se práce z domova bude řídit § 317 či nikoliv (rozvržení pracovní doby).

8.3.8.1 Individuální dohoda se zaměstnancem

Výkon práce z domova vyžaduje souhlas obou smluvních stran.

Výkon práce z domova vyžaduje souhlas obou smluvních stran, tedy jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnavatel nesmí zaměstnance

k práci na dálku nutit, stejně jako zaměstnavatel nemusí žádosti o práci na dálku ze strany zaměstnance vyhovět. Pracovní podmínky práce z domova mohou být sjednány v pracovní smlouvě nebo v jiné dohodě (např. dohodě o výkonu práce z domácího pracoviště).

Určení místa výkonu práce z domova:

Jedná se například o určení místa (bydliště) výkonu práce z domova:

- „Zaměstnanec bude vykonávat pro zaměstnavatele sjednanou práci na adrese domácího pracoviště, domácí pracoviště není pracoviště zaměstnavatele“.

V případě, že domácí pracoviště nespadá do místa výkonu práce sjednaného v pracovní smlouvě zaměstnance, je třeba dohodnout se zaměstnancem dodatek k pracovní smlouvě a zahrnout obec, ve které se domácí pracoviště nachází, po dobu výkonu práce z domova novým místem výkonu práce a rovněž i pravidelným pracovištěm pro účely cestovních náhrad.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Zaměstnanci tak nebude náležet za dobu výkonu práce v rámci domácího pracoviště právo na cestovní náhrady (výkon práce v rámci domácího pracoviště není pracovní cestou ve smyslu příslušných ustanovení zákoníku práce).

Sjednání podmínek pracovní doby

Podmínky pracovní doby je možné sjednat například s využitím následujícího ujednání:

„Zaměstnanec je oprávněn si v rámci výkonu práce z domácího pracoviště zvolit sám začátek, popřípadě i konec své pracovní doby v jednotlivých dnech. Zaměstnavatel tak nebude zaměstnanci rozvrhovat jeho pracovní dobu.“

Lze sjednat:

- dny, ve kterých práce z domova bude vykonávána,
- určení časového rámce, kdy nesmí zaměstnanec práci vykonávat (např. nevykonávat noční práci, práce o sobotách a nedělích) za účelem nenavyšování mzdových nákladů; je vhodné omezit výkon práce pouze na pracovní dny v čase od 6:00 do 22:00,
- rozsah pracovní doby (kolik hodin týdně).

Ujednání ohledně dosažitelnosti zaměstnance

Důležitým parametrem, na kterém je třeba se shodnout a smluvně jej definovat, je dostupnost pracovníků – tedy v jakém čase budou k dispozici prostřednictvím kterého kanálu.

„Zaměstnanec má povinnosti zajistit svou dosažitelnost ze strany svých spolupracovníků, zaměstnavatele a zákazníků v průběhu obvyklých pracovních hodin zaměstnavatele (tedy od do).“

Ujednání ohledně informování vedoucího a další komunikace

Reporting a nastavení vykazování úkolů je možné popsat a smluvně zachytit například níže uvedeným způsobem. Obdobně je také možné popsat fungování a využití interního informačního systému apod.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

„Zaměstnanec je povinen informovat svého vedoucího (případně i další osoby jím určené.....) o plnění svěřených pracovních úkolů alespoň jednou týdně, a to osobně nebo prostřednictvím emailu (dle pokynu vedoucího). Zaměstnanec je také povinen bez zbytečného odkladu informovat emailem nebo telefonicky svého přímého nadřízeného o plnění svěřených pracovních úkolů, kdykoli k tomu bude vyzván.“

Dále je možné separátně domluvit také čas a způsob předávání výsledků práce, evidenci a kontrolu množství odvedené práce apod.

Ujednání ohledně účasti zaměstnance na poradách

Definice účasti na poradách a dalších pracovních setkáních popisuje, jak porady probíhají a jakým způsobem je možné se těchto schůzek účastnit. Záleží také na zaměstnavateli, zda bude možné se takto účastnit všech typů porad nebo stanoví pouze některé.

„Zaměstnanec je povinen účastnit se plánovaných porad či pracovních setkání alespoň jednou týdně, a to osobně nebo prostřednictvím Skypu, telefonu (dle pokynu zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka.....). Zaměstnanec je také povinen účastnit se jiných než plánovaných porad či pracovních setkání, kdykoli k tomu bude nadřízeným pracovníkem zaměstnavatele vyzván.“

Ujednání ohledně vybavení

Tato ujednání se mohou vztahovat na stroje, přístroje, nářadí a vybavení, které využívá zaměstnanec k práci. Součástí ujednání jsou také odkazy na odpovědnost za vybavení a případnou náhradu škody v případě ztráty nebo poškození. Povinnost péče o vybavení je v zákoně definována následovně:

„Veškerá výpočetní technika, komunikační zařízení, software, nábytek, ochranné pracovní prostředky nebo jiné předměty, které slouží k výkonu práce zaměstnance a zaměstnavatel tato zařízení svěřuje zaměstnanci k výkonu sjednaného druhu práce z domácího pracoviště na základě uzavření dohody o odpovědnosti ve smyslu § 252 zákoníku práce (hmotná

odpovědnost) nebo dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů ve smyslu § 255 zákoníku práce a písemného potvrzení o převzetí těchto hodnot.“

A dále:

„Zaměstnanec je povinen řádně hospodařit s prostředky mu svěřenými zaměstnavatelem k výkonu práce z domácího pracoviště a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím. Škody vzniklé na svěřených prostředcích je zaměstnanec povinen stanoveným způsobem ohlásit zaměstnavateli. V případě skončení pracovního poměru zaměstnance, případně výkonu práce z domácího pracoviště, je zaměstnanec povinen svěřené prostředky zaměstnavateli vrátit ve stavu, v jakém je převzal, s přihlédnutím k obvyklému stupni opotřebení.“

V některých případech je také oprávněné vyhradit si, že zaměstnanec bude používat výhradně zařízení dodané zaměstnavatelem. To je praktické zejména z důvodů ochrany dat a servisní údržby (jednotné softwarové vybavení případně servisní zásahy a náhradní součástky pro jednotný typ vybavení).

Ujednání o možnosti přístupu zaměstnavatele na pracoviště

Zaměstnavatel nemá bez souhlasu zaměstnance přístup na pracoviště (bydliště) zaměstnance, který vykonává práci z domova. Nemůže kontrolovat jeho pracovní podmínky a bezpečné pracovní prostředí a prevenci v ochraně bezpečnosti. Zaměstnavatel by si měl v pracovní smlouvě sjednat v pravidelných intervalech možnost přístupu na pracoviště (bydliště) zaměstnance za účelem kontroly bezpečnostních rizik a v případě pracovního úrazu za účelem zjištění příčin úrazu.

Ujednání ohledně ochrany obchodního tajemství

Součástí práce na dálku u většiny zaměstnanců bude také uchovávání a zpracování důvěrných informací v papírové nebo elektronické podobě na svém domácím pracovišti. V tom případě je nutné - kromě poskytnutí školení a případně také konkrétního vybavení pro zabezpečení –



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

stanovit povinnost zaměstnance učinit maximum pro utajení a zachování integrity důvěrných informací.

„Zaměstnanec je povinen přijmout taková opatření a zachovávat takové postupy, aby byla zajištěna ochrana obchodního tajemství, důvěrných nebo vyhrazených informací zaměstnavatele.“

Porušení této povinnosti a případně i jiných sjednaných povinností může být důvodem pro ukončení pracovního poměru zaměstnance, a to v závislosti na konkrétních okolnostech případu.

8.3.9 Shrnutí

Legislativní hledisko práce na dálku patří k nejčastěji dotazované problematice. Obava z nedostatečné právní podpory bývá velice častá jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Díky nastavení zákoníku práce je možné nastavit konkrétní pravidla spolupráce jak interním předpisem, tak také úpravou nebo dodatkem pracovní smlouvy pracovníka vždy konkrétně na danou situaci. To umožňuje zaměstnavatelům přesně specifikovat vykonávanou práci a správně nastavit i její dílčí části.

Důležitou součástí legislativního rámce práce na dálku je oblast BOZP. V této oblasti je třeba řádně pracovníky vyškolit a v případě práce na dálku se zaměřit a rozšířit tato školení také o informace o ergonomii prostředí a rizicích vyplývajících z výkonu práce v režimu na dálku. Důležitou součástí také může být sebehodnotící dotazník a prohlášení pracovníka o vhodnosti jeho domácího pracoviště pro práci v režimu na dálku.

Samostatné smlouvy a interní předpisy nejsou standardizovány, vždy však platí, že musí být v souladu s platnou legislativou, především pak se zákoníkem práce a s občanským zákoníkem.

9 Změna procesů a fungování organizace

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jak při zavádění práce na dálku může pomoci neformální kultura a uškodit formální kultura?
- Které pozice se pro práci na dálku hodí víc a u kterých je to obtížnější?

Každá organizace nějakým způsobem funguje – probíhají v ní různé procesy, má svoji organizační strukturu a formální i neformální kulturu. Každá z těchto oblastí a řada dalších může při zavádění nebo zlepšování práce na dálku jak pomoci, tak uškodit. V této kapitole jsou zmíněny hlavní oblasti fungování organizací a potřebné změny k tomu, aby bylo možné práci na dálku zavést a využívat efektivně. Velikost potřebné změny záleží i na velikosti organizace, jejím dosavadním fungování a odpovědnosti a schopnostech pracovníků.

Procesy, organizační struktura i kultura mohou při zavádění práce na dálku pomoci, ale i uškodit.

Součástí této kapitoly je i stručný popis pracovních pozic, které jsou vhodné pro vykonávání v režimu práce na dálku a které naopak méně. Není nutné se svazovat konkrétními názvy pozic při zavádění do různých organizací, ale je možné se dívat na společné charakteristické znaky jednotlivých pozic.

9.1 Nastavení organizační struktury pro práci na dálku

Organizační struktura stanovuje vztahy nadřízený – podřízený napříč organizací. V klasickém pojetí měl každý pracovník jednoho nadřízeného, jeden nadřízený pak měl více podřízených. V dnešní době existuje řada různých organizačních struktur od lineární přes maticovou až po projektově orientovanou.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Pokud je organizační struktura nastavena tak, že jednotliví pracovníci mají definované své odpovědnosti a činnosti a současně je jasně stanoveno, kdo koho úkoluje, je z hlediska organizační struktury nedůležité, zda pracovník vykonává svoji práci z kanceláře nebo z domova.

Problematickými mohou být případy, kdy je nastavena složitá organizační struktura, není jasně stanovena odpovědnost pracovníka, a kdy díky přiřazení pod více vedoucích pracovníků dochází i v průběhu pracovního dne ke změnám úkolů a priorit a k dalšímu upřesňování. V tomto případě je před implementací práce na dálku potřeba zvážit, zda by bylo možné organizační strukturu zjednodušit a zpřehlednit, aby byl pracovník úkolován tak, aby bylo zřejmé kdo, komu a za co odpovídá.

V případě, kdy jeden pracovník v rámci maticové organizační struktury podléhá liniovému i projektovému vedoucímu současně, musí být jasně stanoveno, jak probíhá jeho úkolování a jakým způsobem jsou stanoveny priority jednotlivých úkolů.

Pokud je organizační struktura jasná a přehledná, každá ví, kdo mu zadává úkoly a kdo za co odpovídá.

Specifické z pohledu organizační struktury jsou projektově řízené organizace, kdy se pracovníci spojují do projektových týmů vždy nad konkrétním projektem. V tom případě se na

úrovni projektového týmu nejprve stanoví odpovědnosti a komunikační kanály (o těch více v dalších kapitolách). Projektové týmy a projektově řízené firmy patří k organizacím, které práci na dálku nejsnadněji využívají.

Pokud je organizační struktura jasná a přehledná, každý pracovník ví, kdo mu zadává úkoly a za co odpovídá, nejsou z pohledu implementace práce na dálku nutné žádné její úpravy.

9.2 Formální i neformální kultura organizace

Kultura organizace se dá zjednodušeně popsat jako soubor pravidel a jednání, které se považuje za „normální“ a je v daném prostředí vyžadováno. Kultura může být formalizovaná souborem

pravidel a doporučení, která jsou pak vymáhána; důležitou kulturou je i ta neformální, kterou si pracovníci v organizaci vytváří sami svým chováním a jednáním.

V souvislosti s prací na dálku je třeba zvážit způsob fungování organizace, její interní zvyklosti a psané i nepsané standardy profesního chování pracovníků. Práce na dálku přináší potřebu větší osobní odpovědnosti na všech pozicích. Je nutné zodpovědně využívat nastavené komunikační systémy a kanály a řídit se pravidly pro reporting.

Výrazně ovlivňuje šanci na úspěch samostatnost jednotlivých pracovníků.

Pokud firemní kultura podporuje stav, kdy je nezbytný neustálý dohled nadřízeného na pracovišti a zaměstnanci se snaží práci vyhnout, je vysoká pravděpodobnost, že zavedení práce na dálku nepovede ke zvýšení produktivity a pracovní morálku ještě zhorší. Pokud má pracovník snahu se práci vyhýbat a čas v práci tráví brouzdáním po internetu a vyřizováním soukromých záležitostí, práce na dálku při nevhodném nastavení mu může poskytnout ještě více prostoru.

Snadnější implementace práce na dálku probíhá ve firmách, které mají interní kulturu postavenou na odpovědnosti jednotlivců za výsledky. Dalším důležitým prvkem je otevřená komunikace, tzn. možnost diskutovat problémy s vědomím, že dotazy budou zodpovězeny. Další částí firemní kultury, která výrazně zvyšuje šanci na úspěšnou implementaci práce na dálku, je samostatnost. Pracovníci musí být samostatní, na druhou stranu musí vědět, že je možné se v případě potřeby obrátit na vedoucího nebo kolegy prostřednictvím komunikačních nástrojů.

Důležitou částí systému je vnímání výkonnosti jednotlivých pracovníků. Pokud firemní kultura vede k oceňování pracovníků, kteří „jsou vidět“ v kanceláři od časných ranních do pozdních nočních hodin, povede to k nedůvěře a podhodnocování pracovníků v režimu práce na dálku (přístup „nevidím je, tudíž nepracují“). Přitom je třeba si uvědomit, že dlouhý pobyt v práci nemusí být známkou usilovné práce. Často může značit spíše neefektivitu daného pracovníka nebo to, že část pracovní doby využívá k nepracovním účelům a následně pak nestíhá plnit svoje úkoly. Bez ohledu na míru a rozsah implementace práce na dálku může být pro každou firmu

výhodné, pokud se součástí její firemní kultury stane hodnocení pracovníků za výstupy a kvalitu jejich práce a nikoliv za to, že jsou v kanceláři fyzicky přítomni (anglická literatura používá termínu *culture of presenteeism*).

Z hlediska řízení pracovníků je třeba odstranit návyky „mikromanagementu“, tedy řízení pracovníků na velmi detailní bázi. V případě, že vedoucí pracovníci mají tendenci detailně úkolovat, řídit a kontrolovat pracovníky, zjistí, že tento přístup při práci na dálku není použitelný.

K úspěšné implementaci práce na dálku může přispět firemní kultura podporující samostatnost a odpovědnost pracovníků. Naopak přechod do režimu práce na dálku poskytne pracovníkům, kteří se úkolům vyhýbají, případně v rámci pracovní doby řeší osobní záležitosti, větší prostor pro uplatnění i těchto pracovních návyků.

9.3 Setkávání a socializace jako obrana proti izolaci

Při práci na dálku mají zaměstnanci nižší sociální kontakt se svými kolegy, který nemůžou plně nahradit žádné komunikační nástroje. Efektivní možností, jak s izolací bojovat, jsou pravidelná setkání pracovníků ať už formou pracovních setkání nebo nepracovních večírků případně teambuildingů. Díky možnosti osobně se potkat a neformálně strávit čas s kolegy fyzicky, mizí pocit izolace a osobní setkání pomáhají i při následné spolupráci a komunikaci.

Neexistuje univerzální doporučení pro frekvenci a způsob setkávání, vždy záleží na situaci. V některých organizacích jsou tradiční a oblíbené vánoční večírky, jinde se pořádají čtvrtletní setkání a předprázdninová grilování. Některé menší týmy, které od sebe nejsou příliš geograficky vzdálené, se mohou setkávat jednou za dva týdny.

Oblíbeným způsobem jak bojovat proti izolaci mohou být firemní večírky a setkání.

Specifickým způsobem socializace jsou pak „večírky na dálku“, kdy se tým spojí formou videokonference, každý člen si doma otevře svoji láhev vína a probíhá naprosto neformální setkání.

9.4 Vhodné pozice pro práci na dálku

Některé pracovní pozice jsou pro práci vhodnější více než jiné, u některých je práce na dálku prakticky nemožná. Svůj vliv má charakter práce, způsob komunikace s nadřízenými a využití výpočetní techniky, především osobních počítačů. Obecně se dá říci, že profese vykonávané převážně nebo pouze prostřednictvím počítače je možné snadněji vykonávat v režimu práce na dálku. Dále jsou pro práci na dálku vhodnější profese, kde mohou být práce a její výstupy snadno měřitelné, profese které zahrnují mentální více než fyzickou práci a které nevyžadují intenzivní mikromanagement (intenzivní řízení a zadávání úkolů ze strany vedoucího pracovníka).

Nejčastěji můžeme v režimu práce na dálku potkat tyto kategorie pracovníků:

Profesionály a manažery

Zahrnuje architekty, účetní, manažery; dále oblasti marketingu, public relations, lidských zdrojů; projektový management, finance, analýzy a podobné oblasti a profese.

Pracovníci podpory a kvality

Patří sem překladatelé, korektoři, manažeři kvality, lektoři; oblasti vyhledávání informací, tvorby řešerší apod.

Mobilní pracovníci

Mezi mobilní pracovníky řadíme obchodní zástupce, realitní makléře, inženýry, inspektory, novináře, finanční poradce; dále činnosti zabývající se průzkumy veřejných mínění apod.

Specialisté informačních technologií

Zahrnuje činnosti z oblasti systémových analýz, vývoje software, technické podpory, lokalizace a v některých případech také z vývoje hardware.

Administrativní činnosti

Zadávání a zpracování dat, sekretariát a administrativa; pracovníci call center apod.

9.5 Vhodní pracovníci pro práci na dálku a jejich řízení

Výběr vhodných pracovníků probíhá především na konkrétních činnostech, které pracovník

Výběr vhodných pracovníků záleží na kombinaci činností, které budou vykonávat, a jejich vlastností.

provádí, ale důležitou roli hrají i jeho osobní charakteristiky. U pracovníků je důležitá schopnost organizace času a úkolů, samostatnost a zodpovědnost. Musí být schopni řešit sami případné problémy a úkoly. Velký význam má schopnost

komunikovat a využívat všechny nástroje k efektivní práci.

U pracovníků pracujících v režimu na dálku je nižší i přímý vliv nadřízeného a je proto třeba zahrnout i odlišné způsoby řízení. Větší důraz než na samotné prováděné činnosti je třeba dát na výstupy jednotlivých aktivit. Výstupy musí být jasně definovány a kontrolovány oproti původnímu zadání.

Pro pracovníky v režimu na dálku hraje nižší roli motivace založená na konkrétním firemním prostředí (kanceláře, kolegové,...) a je potřeba více s nimi sdílet vizi celé organizace a význam jejich konkrétní činnosti ke splnění firemních cílů. Důležitou částí je i pravidelné osobní setkávání s jejich přímým nadřízeným, které jim umožní diskutovat nejen konkrétní pracovní úkoly, ale i neformální otázky a problémy.

Více informací o řízení pracovníků na dálku přináší nová kniha od Michala Martocha „Řízení vzdálených pracovníků“, kterou je možné si jako ebook zdarma stáhnout na <http://pracnadalku.trebic.cz>

9.6 Nastavení základních činností pro práci na dálku

Práci na dálku je vhodné v ideálním případě přizpůsobit všechny procesy v organizaci. K těm základním, které musí být nastaveny, patří zadávání a kontrola úkolů, komunikace a řešení problémů. Zjednodušení a správné nastavení těchto procesů může pomoci každé organizaci bez ohledu na to, v jaké míře zavádí práci na dálku.

9.6.1 Zadávání a kontrola úkolů

Podstatou řízení je zadávání úkolů a kontrola jejich splnění. Úkoly jsou zadávány v souladu se známou a nastavenou organizační strukturou, případně strukturou projektových týmů.

Řada firem pro zadávání úkolů ještě stále využívá osobního zadání případně telefonické komunikace. Nevýhodou tohoto přístupu je, že neexistuje záznam o zadání úkolu ani o tom, že ho pracovník akceptoval. Stejně to platí i pro kontrolu splnění požadované práce.

Rozšířeným způsobem, který je možný uplatňovat i při práci na dálku, je zadávání úkolů prostřednictvím emailu. Tak se dá dohledat, kdy byl úkol zadán. Nevýhodou komunikace prostřednictvím emailu jsou přeplněné emailové schránky. Mnoho lidí často dostává několik desítek emailů denně. V takovéto situaci se může stát, že email „zapadne“ pod záplavou dalších informací.

V některých firmách se používají sdílené zásobníky úkolů, ke kterým přistupuje více pracovníků a jednotlivé úkoly si rozebírá. Tento systém umožňuje zadávání úkolů na jedno místo; díky tomu, že pracovníci si sami volí, který úkol budou řešit, se obtížně stanovují priority a může docházet k tomu, že pracovníci si vybírají problémy „snadnějšího“ charakteru. V případě zodpovědného týmu a specializovaných pracovníků však mohou tyto zásobníky úkolu fungovat efektivně a samozřejmě jsou dostupné online.

Pokročilejším způsobem zadávání úkolů jsou systémy helpdesků a podobných nástrojů, které umožňují přiřadit úkol konkrétnímu pracovníkovi, který jej může zpracovat, případně s komentářem přeradit dál. Výhodou je, že úkol se tak neztratí, je možné mu nastavit prioritu a v každé fázi zpracování zadavatel vidí, jakým způsobem a kým je úkol zpracováván. Tyto systémy jsou často doprovázeny také emailovou nebo sms notifikací, která upozorňuje na nové úkoly. Díky možnosti zobrazení všech úkolů přiřazených jednomu pracovníkovi pak má vedoucí pracovník možnost určovat priority u konkrétních úkolů a tím ovlivnit jejich zpracování. Řada těchto nástrojů je dostupná zdarma online a je tedy možné začít je ihned využívat.

Zadávaný úkol by tedy měl být:

Obecná pravidla zadávání úkolů – pravidlo SMART

Dobrým pravidlem pro specifikování cíle/úkolů je pravidlo SMART, někdy doplněné o další náležitosti.

Zadávaný úkol by tedy měl být:

Specifický – jednoznačně pochopitelný a popsáný

Měřitelný – podle kterého výstupu poznám, že byl splněn

Akceptovatelný – osoba, která úkol dostává, musí být schopna/oprávněna na něm pracovat

Realistický – v rámci pracovního zařazení a časových nároků musí být přiměřeně reálné, úkol splnit

Termínovaný – časově ohraničený – úkol musí mít specifikováno, do kdy je třeba jej splnit

V případě zadávání více úkolů je vždy také potřeba jednoznačně určit, komu je který úkol přidělen, aby nedošlo k nedorozuměním při jeho plnění, případně nesplnění.

Tato pravidla je vhodné dodržovat při veškerém stanovování úkolů, nejen při práci na dálku.

9.6.2 Komunikace

Formální i neformální komunikace může mít v každé organizaci odlišnou podobu. Některé firmy se spoléhají na osobní komunikaci a různé varianty politiky otevřených dveří. Jiné preferují email a často se liší v přístupu k němu (zda je vnímán jako nástroj operativní komunikace nebo spíše nástroj zasílání informací a příloh). Některé firmy využívají interní chat, propojení prostřednictvím videokonferencí nebo interních sociálních sítí.

Komunikace se netýká pouze zadávání a kontroly úkolů, o které je psáno v předchozí kapitole, ale také řešení operativních záležitostí, upřesňujících dotazů a v neposlední řadě i neformální komunikace.

V případě, kdy pracujeme na dálku, se snižuje míra osobního kontaktu a různé formy elektronické komunikace získávají vyšší důležitost. V první řadě je třeba si uvědomit, že člověk při komunikaci až 70% vjemů a informací vnímá neverbálně z postojů, mimiky, tónu hlasu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

a dalších drobných a nevědomých sdělení, která při použití většiny elektronických nástrojů komunikace není možné zachovat. Proto může při nevhodně nastavených komunikačních pravidlech a zvyklostech docházet k nepochopením a konfliktům. Zdrojem nedorozumění může být například snaha o humor, který bez náležitého kontextu může být pochopen zcela odlišným způsobem. Někteří pracovníci pak mohou využívat tzv. smajlíky nebo jiná ozvláštnění textů, které naopak dalším kolegům vůbec nemusí vyhovovat.

V první řadě je tedy třeba z pozice firmy rozhodnout, které komunikační kanály se budou využívat a následně zajistit, aby je měli všichni pracovníci dostupné. Typicky se může jednat o poskytnutí služebního telefonu, založení firemního emailu, instalace a vytvoření účtu Skype a případně vytvoření účtu u dalších platforem (interní síť Yammer apod.). Toto nastavení by mělo být prováděno u nových zaměstnanců v rámci procesu nástupu.

Doporučení: Zasílejte pracovníkům pravidelný souhrn informací jednou týdně emailem a současně na intranetu zřídte archiv těchto emailů, kde si může kdokoliv dohledat potřebné informace i zpětně.

Komunikační kanály lze nastavit i pro jednostrannou komunikaci od firmy směrem k zaměstnancům (oznámení o změnách, volných pracovních pozicích apod.). Mohou mít formu vývěsky na intranetových stránkách nebo formu pravidelného emailového newsletteru. Pokud firma využívá software pro řízení projektů, může využít zasílání interních zpráv formou notifikací nebo důležitých oznámení. Pracovníci musí mít informaci o tom, jakým kanálem informace od organizace dostanou a kde je mohou v případě potřeby dohledat.

Plošně pro firmu nebo pro konkrétní kanály je pak dobré centrálně stanovit a seznámit pracovníky s určitou „etiketou komunikace“. Sem spadá rozhodnutí o oslovení a zakončování emailů (někomu mohou emaily bez oslovení připadat strohé až urážlivé, na druhou stranu při frekvenci několika desítek emailů může být vypisování oslovení včetně všech titulů časově

náročné), dále také nastavení tykání/vykání v rámci interní komunikace a dále míry a způsobu používání zkratk, akronymů a již zmíněných smajlíků, emoticon a grafických příloh.

Pro každý komunikační kanál je dobré si definovat následující parametry:

- jaký typ informací se daným kanálem bude sdělovat;
- jaká je očekávaná dostupnost pracovníka na daném kanálu (v pracovní době, jaké jsou výjimky apod.);
- jaká je očekávaná reakční doba na dotaz/požadavek zasláný konkrétním kanálem;
- jakým způsobem pracovník informuje ostatní o své dostupnosti (na daném kanále;
- jaké je nastavení zpětné vazby:
 - o zda zadání úkolu emailem potvrzuje alespoň textem „ok“;
 - o do kdy reaguje na zmeškaný hovor a po jak dlouhé době je to již bezpředmětné;
 - o zda potvrzuje doručení souboru nebo platí pravidlo „kdo mlčí, vše dostal v pořádku“;
 - o atd.

9.6.3 Porady

Schůzky a porady jsou stále nedílnou součástí organizace práce většiny firem. Porady slouží především k diskuzím společných témat, rekapitulaci stavu a rozdělování úkolů, případně řešení společných problémů a přijímání rozhodnutí. Dnes můžeme díky technologiím realizovat porady vzdáleně formou audio nebo video konferencí. To vede ke značným úsporám času i finančních prostředků, především jedná-li se o porady zahraničního týmu.

Při realizaci jednoho projektu v terénu ve vysoce proměnlivém prostředí si realizační tým zavedl pravidlo „10 minut“. Na zmeškaný hovor se volalo zpět, pokud to bylo do 10 minut od volání. Po delší době již byla často situace výrazně jiná, případně volající nevěděl, který problém chtěl řešit nebo jej už vyřešil sám. Došlo tak k výraznému poklesu počtu zbytečných telefonních hovorů a tím i ke snížení nákladů a času na komunikaci.

Pro využití audio a videokonferencí je třeba stanovit jasně daná pravidla fungování, která usnadní jejich využívání: kdo zakládá konferenci a jakým způsobem přidává ostatní členy, jakým způsobem se řeší „pozdní příchody“, zda se provádí a rozesílá zápis nebo záznam jednání apod.

Pro audiokonference je možné vymezit další podmínky pro jejich uskutečňování. V případě mobilních pracovníků je třeba klást důraz na výběr tichého místa, které hlukem nebude obtěžovat všechny účastníky audio konference. Stejná pravidla platí i pro účastníky připojené z domova, kdy je nutné eliminovat všechny zdroje hluku (vysavač, štěkající pes apod.)

U videokonferencí je vhodné vybrat správné místo a omezit zdroje hluku a vyrušení. Pro videokonferenci není vhodným prostředím rušná kancelář, ale je lépe zajistit samostatné pracoviště nebo zasedací místnost. U videokonferencí, které probíhají z domova, je třeba si uvědomit, že kolegové a nadřízení nevidí pouze pracovníka, ale i část jeho okolí. Proto je vhodné si vyzkoušet a zkontrolovat, co vše je vidět a předejít tak trapným momentům pro všechny.

Před zahájením využívání audio a video konferencí je třeba kromě instalace vhodných nástrojů také provést minimálně základní proškolení uživatelů ve využití nástrojů, aby díky neznalosti ovládání a používání nedocházelo k chybám při jejich využití a nastavení (zapnutí/vypnutí video přenosu u Skype, konfigurace a nastavení hlasitosti mikrofonů apod.). Samostatným problémem může být kvalita internetového připojení jednotlivých pracovišť a pracovníků; v případě nedostatečně silného internetového připojení je nutné hledat jiná řešení.

U videokonferencí si musíme uvědomit, že je vidět nejen volající, ale i část jeho okolí.

9.6.4 Docházka a výkazy práce

Pro vykázání splněných úkolů je možné použít různé systémy, jak již bylo zmíněno výše. Často je potřeba rozdělit odpracovaný čas, který pracovníci strávili na konkrétních úkolech a projektech a dle nastavení pracovních smluv určit, kolik času odpracovali za stanovené období.

Pro evidenci času mohou sloužit různé nástroje. Řada firem stále využívá tabulky a výkazy, které jednou za měsíc pracovníci zašlou svému nadřízenému pro kontrolu odpracovaného času.

Pokročilým způsobem jsou online vykazovací systémy, které umožňují k jednotlivým úkolům zadávat čas, který pracovník strávil jejich řešením.

V některých případech jsou tyto vykazovací funkce součástí např. helpdeskových a dalších programů, podrobněji popsanych v kapitole **Technologie**. Pracovník po zadávání stavu úkolu na „Splněno“ současně dodá informaci o tom, kolik hodin řešením daného úkolu strávil.

I když existují nástroje a v případě smluv je potřeba evidovat odpracovaný čas, je oblast vykazování času snadno zneužitelná, pokud není propojena s kontrolou výstupů. Při práci na dálku (ale stejně tak i při práci v kanceláři) lze snadno nadhodnocovat hodiny strávené prací na jednom úkolu. Je proto potřeba, aby nadřízený pracovník kontroloval korelaci mezi odpracovaným časem a dodanými výstupy a v případě nesouladu požadoval komentář. Existuje totiž řada profesí, které nemají přímou úměru mezi výstupy a stráveným časem a proto je zde více než jinde potřeba vyhodnocovat primárně dodané výstupy. Řadíme sem kreativní profese, jako jsou grafici, copywriteři a řadu dalších.

9.6.5 Předávání fyzických materiálů

I přes výraznou elektronizaci všech procesů, včetně procesů státní správy, se stále řada firem neobejde bez občasného předávání fyzických dokumentů. Při zavádění práce na dálku tato otázka dostává vyšší důležitost.

Vykazování času se dá zneužít, pokud nejsou současně kontrolovány i výstupy práce.

V našem prostředí existuje možnost využití produktů poštovních služeb, tedy doručení dopisů v různých variantách (cenné psaní, doporučené dopisy apod.). Další možností jsou expresní a kurýrní služby, které zajišťují transporty zásilek v rámci jednoho města i mimo město.

V případě, že pracovníci v režimu na dálku mají alespoň jednou týdně přístup do kanceláře, je stále nejefektivnější variantou systém předávání dokumentů na pracovišti formou úschovných skříněk nebo pořadačů se jménem. V závislosti na požadovaném zabezpečení je možné tyto



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

pořadače mít uzamykatelné nebo s omezeným přístupem, aby nebylo pro neoprávněnou osobu možné se k dokumentům dostat.

Stejně jako v předchozích případech je i pro předávání fyzických dokumentů třeba na celofiremní úrovni stanovit pravidla a kanály, které se budou využívat. Pro každý z nich (pošta, úschovny, předávání v kanceláři, doručovací a kurýrní služby) je pak nutné nastavit, které materiály je možné těmito kanály předávat. Dále je vhodné tento systém doplnit o systém označení jednotlivých zásilek, aby bylo možné rozlišit jejich důležitost.

V případě potřeby transportu vysoce citlivých materiálů je možné zřídit si vlastní interní kurýrní službu, která v pravidelných intervalech nebo dle požadavků převáží jednotlivé dokumenty mezi pracovišti nebo konkrétními pracovníky v režimu práce na dálku. Výhodou tohoto systému je plná kontrola a dozor nad jeho fungováním, nevýhodou pak samozřejmě vyšší náklady spojené s jeho provozováním.

9.6.6 Eskalační procedury

Jak pro koncové pracovníky, tak pro jejich nadřízené, je důležité nastavení eskalačních procedur. Tedy toho, jakým způsobem se budou řešit případné konflikty s pracovníky v rámci režimu práce na dálku. Pracovníci musí vědět, jakým způsobem a ve kterých případech mohou kontaktovat své nadřízené. V rámci oficiálních i neoficiálních komunikačních kanálů je dobré mít možnost obracet se nejen na svoje kolegy na konkrétních projektech, ale mít možnost komunikovat i s ostatními pracovníky včetně nadřízených. To umožní jednodušší komunikaci a zvýší důvěru v systém práce na dálku včetně souvisejících náležitostí.

10 Technologie

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jaké nástroje jsou k dispozici, k čemu je nejlépe využít a které z nich jsou zdarma?
- Co jsou to online kanceláře a jaké služby nabízí?
- K čemu je možné využít software od Koordinačního centra a kde ho získám?

Práci na dálku si dnes nejde představit bez technologií, které zprostředkovávají zasílání a sdílení informací, online komunikaci, online kanceláře a vzdálený přístup k dalším počítačům a serverům. Protože se technologie velmi rychle rozvíjí, jsou v této kapitole popsány spíše základní principy a aktuálně nejrozšířenější nástroje v daných oblastech. Podrobný seznam nástrojů a doporučení je možné nalézt například na webu <http://pracenadalku.trebic.cz> nebo www.pracenadalku.cz.

10.1 Základní nástroje práce na dálku

10.1.1 Emaily

Email je stále nejrozšířenějším způsobem komunikace a předávání informací včetně příloh. Výhodou je možnost komunikace s jedním i více pracovníky, i když i zde je potřeba obezřetnosti, aby nedocházelo ke zbytečným hromadným komunikacím.

Existuje řada poskytovatelů emailů zdarma.

Existuje celá řada poskytovatelů emailu, kde je možné zdarma získat emailové adresy. Mezi světově největší patří Gmail, Hotmail a v roce 2012 spuštěný Outlook.com, nejznámějším freemailovým serverem v České republice je stále Seznam.cz a existuje celá řada dalších.

Řada firem má vlastní emailové servery, i když stále častější variantou je pronájem emailu například v rámci GoogleApps nebo Office365.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Některé emaily mají připojeny i další funkce (kalendář, adresář, úschovnu dokumentů), ty nejjednodušší slouží jen k přijímání a odesílání emailů. Možnost získat a využívat email má dnes kdokoli s přístupem k internetu.

10.1.2 Chat

Pro komunikaci v reálném čase je možné využít různé programy, podporující chat a diskuze. Většina z nich dokáže fungovat bez nutnosti instalace, některé je třeba nainstalovat. Tyto programy umí zobrazit, který z uživatelů je online a mohou s ním komunikovat, ve většině případů umožňují i zasílání souborů. Známým a využívaným je například Google Talk, který je integrován jako součást Gmailu. Tento způsob komunikace se zaměřuje především na operativní problémy, které vyžadují rychlou reakci. Hodně rozšířeným chatovacím nástrojem je u firem i Skype a případně MS Lync.

10.1.3 Videokonference

Stále se rozšiřujícím nástrojem pro podporu práce na dálku jsou videokonference. Nejznámějším nástrojem je program Skype, který umožňuje realizovat videohovory prostřednictvím internetu. Skype umí vytvořit také videokonferenci více uživatelů. Mezi další používané funkce patří chat a zasílání dokumentů a nejnověji možnost sdílení pracovní plochy s ostatními účastníky videohovoru. Videokonference podporuje také společnost Google ve svých Google Apps pod názvem Google Hangout. V poslední době se objevují nástroje pro možnost založení online videokonferencí, například [Appear.in](https://appear.in/) (<https://appear.in/>).

10.1.4 Telekonference

Telefonické konference je dnes možné realizovat celou řadou nástrojů. Často jsou touto funkcí vybaveny mobilní telefony, které umožňují propojit více uživatelů v hlasové konferenci. Velmi se používá telefonování přes Skype, zmíněný výše. K dalším nástrojům je možné přiřadit Google Talk nebo například Microsoft Lync.

10.1.5 Sdílení a ukládání dokumentů

Při spolupráci týmu na dálku často vzniká potřeba sdílet a ukládat dokumenty, případně je společně upravovat. Využít je možno celou řadu online úschoven pro jednorázové uložení dat (patří mezi ně například Uschovna.cz nebo WeTransfer.com), vhodnějšími nástroji jsou však datová úložiště. Mezi známá datová úložiště patří služba DropBox, která umožňuje online skladovat desítky GB dat. Pro zjednodušení práce se systémem je možné si toto úložiště připojit jako virtuální disk; nahraná data se pak sama synchronizují. Další známá úložiště nabízí Microsoft se svým OneDrive (v říjnu 2014 představila společnost možnost pronajmout verzi s neomezeně velkým úložným prostorem) a Google se svým Google Diskem.

10.1.6 Webináře

Pro školení zaměstnanců na dálku opět existuje řada nástrojů.

Některé společnosti využívají k proškolení hromadné videokonference prostřednictvím dříve zmíněných nástrojů, jako jsou Microsoft Lync nebo Google Hangout. Výhodou webináře je možnost získat záznam a ten pak následně zpřístupnit

Organizace využívají k proškolení hromadné videokonference.

k opakovanému sledování. Existuje řada nástrojů, které jsou ovládané a dostupné v prostředí internetového prohlížeče, k jejich spuštění tedy není potřeba instalovat žádné další softwarové nástroje.

E-learning umožňuje pracovníkům jak účastnit se školení vzdáleně, tak se pak následně vracet k záznamům a probranou látku si zopakovat. Díky tomu je možné postupně vytvořit i vnitrofiremní znalostní databázi, která při opakovaných školeních nemusí vyžadovat opětovnou přítomnost lektorů.

10.1.7 Řízení projektů, zadávání úkolů a vykazování

Existují online nástroje, které nabízejí komplexnější funkce zaměřené například na řízení projektů. Mezi světově známé patří služby portálu Basecamp.com, v českém prostředí má podobný rozsah funkcí například Capsa.cz (www.capsa.cz) nebo Projektově.cz (www.projektove.cz). Tyto služby umožňují vytvoření více uživatelů k jednomu projektu,

obsahují sdílený kalendář a seznam úkolů včetně emailových notifikací na splnění úkolu, nabízí propracovaný systém sdílení dokumentů, možnost diskuzí a verzování dokumentů případně editace dokumentů online. Díky plnému přístupu prostřednictvím webového prohlížeče je možné jako spolupracovníka připojit kohokoli z celého světa. Portál Basecamp svoji funkcionalitu ve verzi zdarma nabízí jen na časově omezenou dobu, Capsa má základní tarif bezplatný a může se tak stát odrazovým můstkem pro vyzkoušení tohoto typu softwarového nástroje.

10.2 Online kanceláře

Komplexními systémy pro podporu práce na dálku jsou online kanceláře. Jedná se o služby, které slučují emailové schránky, možnost sdílení a společné tvorby dokumentů, adresáře a kalendáře a řadu dalších funkcí. Mezi největší dvě online kanceláře se řadí Google Apps a MS Office 365.

10.2.1 Google Apps

Google Apps staví na velké popularitě a rozšířenosti Gmailu a stále více známých Google Docs, které poskytují online tvorbu textových dokumentů, tabulek i prezentací. Výhodou Google Apps je provázanost jednotlivých aplikací, bezproblémové propojení a využití v zařízeních se systémem Android a také obrovský počet aplikací, které je možné do Google Apps přikoupit a rozšířit si funkce například o CRM (správu zákazníků) a podobně.

Základními a nejvíce využívanými funkcemi Google Apps jsou:

- Gmail
- Google Drive – vytváření, uložení a sdílení dokumentů
- Google Dokumenty – tvorba dokumentů, tabulek, prezentací
- Google Talk – chat a hlasová komunikace
- Google Hangout - videokomunikace
- Google Kalendář
- Google Kontakty

- Google Plus – sociální síť

Google poskytuje řadu dalších služeb, které jsou více nebo méně provázány mezi sebou, což umožňuje jejich nastavení a konfigurace. Při možnostech rozšíření aplikací prostřednictvím Google Marketplace tak velká část firem díky Google Apps dokáže pokrýt všechny své potřeby.

10.2.2 Office 365

Office 365 od Microsoftu je převedení nejčastěji poskytovaných služeb společnosti Microsoft do online prostředí. Díky tomu je možné využívat funkce, které znají a dlouhá léta využívají miliony uživatelů a firem po celém světě, odkudkoliv bez nutnosti instalace. Poskytované služby zůstávají stejné, ale přidávají se výhody a nevýhody přechodu do cloudu.

Výhodou využití Microsoft Office 365 je možnost propojení se stávající infrastrukturou Microsoftu.

Velkou výhodou je existence off-line klienta, který umožňuje práci s Office 365 bez nutnosti stálého připojení k internetu. Je možné také využít stávající instalaci MS Office a následnou synchronizaci. Dále je přístup možný prostřednictvím chytrých telefonů a dalších zařízení.

Microsoft Office 365 poskytuje následující funkce:

- Microsoft Office – Word, Excel, Powerpoint, OneNote;
- Microsoft Exchange Online (správa emailových schránek);
- Microsoft SharePoint Online (sdílení dokumentů, kontaktů a kalendářů);
- Microsoft Lync Online (video, audio i textová komunikace, tvorba konferenčních hovorů).

Výhodou využití Microsoft Office 365 je možnost propojení stávající IT infrastruktury, pokud je postavena na řešeních Microsoftu a dále možnost poskytnutí známých služeb v prostředí cloudu. Mezi nevýhody se řadí obtížnější konfigurace a vyšší složitost administrace systému.

10.3 Software pro práci na dálku Třebíč

V rámci projektu „Vybudování Koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ byl vytvořen software, který odpovídá na velkou část požadavků firem, které chtějí začít využívat práci na dálku pro řízení svých zaměstnanců.

Díky financování projektu z ESF a ze státního rozpočtu je tento systém zdarma dostupný všem zájemcům a umožňuje tak efektivně a bez jakýchkoli nákladů využít jeho funkce pro zavedení principů práce na dálku do praxe firem.

Software obsahuje následující moduly:

- Správa uživatelů – nastavení oprávnění a přístupu k jednotlivým modulům
- Adresář – osobní i firemní adresář pro uložení a sdílení kontaktů
- Kalendář – plánování schůzek
- Řízení projektů a úkolů – zadávání úkolů, kontrola jejich splnění
- Vykazování – sledování objemu hodin strávených řešením jednotlivých úkolů
- Správa nákladů a dashboardy – přehled výdajů a dalších užitečných informací
- Sdílení dokumentů – různých formátů, možnost jejich komentáře

Celý systém včetně podrobného návodu je v češtině, což zjednodušuje jeho používání pro všechny uživatele napříč organizací.

V rámci projektu „Vybudování koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“ jsou také bezplatně poskytovány semináře a webináře, které souvisí s danou problematikou. V průběhu let 2013 až 2015 je také možné získat bezplatné konzultace k využití softwaru i k implementaci práce na dálku do organizace.

Více informací o projektu a bezplatný přístup k softwaru naleznete na <http://pracenadalku.trebic.cz>

11 Školení a vzdělávání

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Na koho nezapomenout při školení práce na dálku v organizaci?
- Jaká jsou základní a užitečná témata školení?
- Které postupy nám umožní systém vzdělávání průběžně zlepšovat a rozvíjet?

11.1 Cílové skupiny

Před implementací i v rámci samotné implementace práce na dálku je nezbytné provést školení o fungování systému práce na dálku a jeho konkrétní podobě v jednotlivé organizaci. Nestačí realizovat školení pouze pro pracovníky, kteří budou pracovat v režimu práce na dálku, ale také pro jejich spolupracovníky a nadřízené. V dnešní době již existují série webinářů v češtině pokrývajících základní problematiku práce na dálku. Je tedy možné využít externí zdroje zdarma, konkrétní odkazy a doporučení naleznete v příloze této metodiky.

11.1.1 Pracovníci v režimu práce na dálku

Pracovníkům, kteří budou pracovat na dálku, je třeba formou školení představit jednotlivé procesy a činnosti, které s tímto typem práce v konkrétní organizaci souvisí. Důležitými tématy jsou disciplína, organizace času, sladování osobního a rodinného života a motivace. Prostor by měl být věnován také ergonomickým otázkám a problematice BOZP. Samostatnou oblastí je pak využití technologií při výkonu práce a nastavení systému podpory a řešení problémů. Samotné proškolení pracovníků by mělo zahrnovat informace o roli a umístění práce na dálku v rámci celkové strategie firmy. V některých společnostech je užitečné zařazení kurzu počítačových dovedností pro sjednocení, případně rozšíření, znalostí pracovníků v oblasti využití počítače, které jim umožní efektivněji využívat dostupné programy a dosahovat lepších výsledků bez ohledu na to, zda se jedná o práci v kanceláři nebo o práci v rámci režimu na dálku.

Doporučená témata školení jsou následující:

- **Nastavení základních i podpůrných procesů v rámci firmy**

Pracovníci musí přesně vědět, jakým způsobem jim budou zadávány úkoly a jak budou informovat o jejich splnění. Dále musí být přesně popsány a nastaveny komunikační kanály pro případné upřesňování zadání a operativní komunikaci. Je nutné stanovit a jednoznačně sdělit očekávání a nastavení v oblasti pracovní doby a dostupnosti pracovníků pro komunikaci.

- **Organizace času a sladování pracovního a osobního života**

V případě nejčastější kombinace implementace práce na dálku a flexibilních forem práce je nutné zaměstnance proškolit na oblast organizování času a problematiku sladování osobních a pracovních aktivit. Je dobré poskytnout jim závazná i nezávazná doporučení z oblasti organizace času a doporučení pro nastavení režimu v domácnosti v případě jejího sdílení s více členy, obzvláště v případě dětí.

- **Technologie a postupy jejich využití**

Všichni pracovníci v režimu práce na dálku musí být důkladně seznámeni s využívaným softwarovým vybavením, především v případě, že tento software doposud při běžné práci nevyužívali. Dle zvoleného firemního softwaru musí pak být proškoleny konkrétní pracovní postupy; dále je třeba zpřístupnit manuály a tutoriály k jednotlivým nástrojům nebo jiné formy interaktivní nápovědy. Všichni pracovníci musí být seznámeni s procesem řešení problémů a jejich nahlašování (interní helpdesky apod.)

Všichni pracovníci v režimu práce na dálku musí být důkladně seznámeni s využívaným softwarovým

- **Ergonomie pracoviště a BOZP**

Protože zaměstnavatel odpovídá za bezpečnost a zdraví pracovníka i v případě jeho práce na dálku, je třeba poskytnout dostatek informací a doporučení pro vybavení pracovního místa.

Je nutné zaměstnance informovat o nejlepších praktikách pro umístění pracoviště. V případě, že mají zaměstnanci možnost volby vlastního vybavení, je pak třeba stanovit doporučení i pro jednotlivé vybavení a jeho parametry. Důležitým rozměrem je bezpečnost, která se týká jak uložení materiálů (například umístění šanonů apod.), tak záležitostí souvisejících s dostatečným zabezpečením elektrických rozvodů, připojení počítače do elektrické sítě a jeho zabezpečení proti případným zkratům.

Vhodným nástrojem pro kontrolu vybavenosti domácího pracoviště může být bezpečnostní hodnotící formulář, který je k dispozici na webu <http://pracenadalku.trebic.cz>. Sám pracovník pak může zkontrolovat, zda je jeho pracoviště dostatečně vybaveno, případně konzultovat doporučená opatření v jednotlivých oblastech.

11.1.2 Nadřazení pracovníků v režimu práce na dálku

Nejen pracovníci, kteří budou pracovat v režimu práce na dálku, ale i jejich nadřazení musí být dostatečně proškolení na nový způsob práce.

Musí být proškoleni nejen pracovníci v režimu práce na dálku, ale i jejich manažeři.

Dostatečnou informovaností a proškolením je možné minimalizovat nedůvěru k novému způsobu práce a zdůraznit jeho výhody a naučit se je využívat. Pro vedoucí pracovníky je, stejně jako pro pracovníky v režimu na dálku, důležité jednoznačně popsat způsoby fungování, tedy jakým způsobem budou zadávány a kontrolovány úkoly, jak často a jakým způsobem bude probíhat komunikace se zaměstnanci a vyhodnocení jejich práce; dále pak jak vhodně komunikovat na dálku a využívat dostupné technologické možnosti.

Doporučenými tématy školení pro vedoucí pracovníky jsou:

- **Komunikační dovednosti při práci na dálku**

Přechod z osobní přímé komunikace na komunikaci prostřednictvím chatu, emailu, videokonferencí, případně jiných způsobů, může být pro některé vedoucí pracovníky obtížný. Je třeba se vypořádat s omezenou formou neverbální komunikace a s řadou dalších faktorů. U

psané komunikace je potřeba osvojit si dovednosti stručného a jasného vyjádření požadavků a definovaných výstupů. V počátečních fázích mohou pracovníkům pomoci připravené vzory a navržené struktury pro efektivní komunikaci. V rámci implementace a následného proškolení je vhodné pro komunikaci nadřízených a podřízených stanovit určitá pravidla včetně etikety, například způsobu oslovování a využívání smajlíků.

- **Nastavení základních firemních procesů**

Stejně jako koncoví pracovníci i jejich nadřízení musí být informováni a sjednoceni v nastavení konkrétních procesů, způsobů zadávání a kontroly práce, pořádání porad jednotlivých týmů a celého fungování v režimu práce na dálku až po vykazování a evidenci odpracované práce.

- **Technologie a jejich využití**

Pro vedoucí pracovníky je klíčové zajistit přístup k monitoringu plnění úkolů.

Při implementaci nových způsobů komunikace a řízení pracovníků je třeba stanovit, jaké technologie se budou využívat k jakým účelům.

Pro vedoucí pracovníky je klíčové zajistit a seznámit se se způsoby a přístupy monitoringu a sledování plnění úkolů. Vedoucí pracovníci by měli být obeznámeni se všemi dostupnými technologiemi a jejich využitím. Součástí školení by mělo být i definování reálných možností a očekávaných výstupů při využití konkrétních technologií.

- **Řízení týmů a pracovníků na dálku**

Řízení týmu i jednotlivců na dálku se v mnoha ohledech odlišuje od řízení založeného na osobním kontaktu. Velice úspěšní manažeři, kteří dokáží motivovat a řídit svoje pracovníky díky výrazným schopnostem například v neverbální komunikaci, mohou být o tyto výhody při řízení na dálku částečně připraveni a musí se více zaměřit na další aspekty řízení. Proto je potřeba v rámci školení a vzdělávání vedoucích pracovníků zdůraznit specifika řízení a komunikace s podřízenými a spolupracovníky na dálku a připravit je formou tréninků

a modelových situací v přípravě implementace (případně v pilotní implementaci) na řízení osob tímto způsobem.

11.1.3 Spolupracovníci pracující ze sídla společnosti

Aby nevznikaly negativní pohledy na pracovníky v režimu práce na dálku, musí být všichni dostatečně informováni o rozsahu a výstupech jejich činnosti.

Důležitou skupinou, která by neměla být opomenuta při implementaci práce na dálku a souvisejících školeních, jsou pracovníci, kteří zůstávají v rámci společnosti pracovat ve svých kancelářích. Dostatečnou informovaností je nezbytné zajistit, aby nevznikly negativní pohledy a reakce na spolupracovníky v režimu práce na dálku. Je nutné informovat všechny pracovníky o roli práce na dálku

v rámci strategie firmy, je také vhodné informovat o základních procesech fungování a reportování, aby bylo možné minimalizovat vnímání, že pracovníci v kanceláři musí za „nepřítomné kolegy“ dělat jejich práci, zatímco oni jsou v pohodlí svého domova. Dále je vhodné seznámit všechny zaměstnance se základními charakteristikami práce na dálku a s tím, které pozice pro její implementaci nejsou vhodné – to umožní zaměstnancům kriticky zhodnotit, zda by implementace v jejich činnosti vůbec byla reálná a nebudou se tak domáhat plošné implementace práce na dálku jako benefitu pro všechny.

11.2 Udržitelnost systému vzdělávání

Školení týkající se oblasti práce na dálku je vhodné pravidelně opakovat a aktualizovat. V případě zavedení nových nebo zlepšování stávajících postupů je třeba o nich informovat jednotlivé pracovníky formou pravidelných školení. Stejně tak je nutné pravidelně se zabývat problematikou BOZP a ergonomie domácího pracoviště.

11.2.1 Noví zaměstnanci a vstupní školení

U nových zaměstnanců je nutno zahrnout seznámení s principy a přístupy práce na dálku již do přijímacích proškolení a procesů, aby znali problematiku jak z pohledu pracovníka, který

v tomto režimu může působit, tak z pohledu kolegy, jehož spolupracovníci pracují v režimu práce na dálku.

11.2.2 Systém zpětné vazby

Na jednotlivé aktivity školení v oblasti práce na dálku je vhodné nastavit zpětnou vazbu tak, aby měli pracovníci možnost vyjádřit se jak k již realizovaným školením nebo k chybějícím tématům. Až po zahájení ostrého režimu práce na dálku totiž budou jasněji identifikována témata, která by bylo třeba více proškolit a zdůraznit u jednotlivých cílových skupin. V rámci pilotního provozu a začátku ostrého provozu je definováno aktivní získávání zpětné vazby na jednotlivé fáze implementace včetně školení.

Při zahájení implementace je dobré zpětnou vazbu intenzivně vyžadovat a aktivně zpracovávat, aby díky nevhodným školením nebo nepokrytým tématům nedošlo ke špatnému nastavení systému nebo k negativní zkušenosti jednotlivých účastníků v případě, že se setkají se situací, na kterou nebyli připraveni.

Stejně jako při implementaci všech nových systémů je i před implementací práce na dálku nutno pečlivě zvážit, jaké skupiny pracovníků mají být proškoleny a která témata jim mají být

Vzdělávání pracovníků musí zohlednit potřebu účasti na dálku prostřednictvím webinářů.

představena. Důležitým rozměrem je nejenom proškolit pracovníky v novém režimu, ale také jejich spolupracovníky a nadřízené. Vzdelávání pracovníků musí zohlednit potřebu účasti některých pracovníků vzdáleně například zavedením webinářů a výběrem a opakováním témat reagovat na míru implementace a konkrétní problémy s prací na dálku souvisejícími.



12 Doporučené postupy při implementaci práce na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Jak postupovat při zavádění práce na dálku do organizace?
- Co je to studie proveditelnosti a jaké části může obsahovat?
- Které kroky jsou doporučené pro pilotní projekt a jak jej využít?

Téměř žádná organizace si nemůže dovolit přejít ze stavu bez práce na dálku okamžitě do fáze plného využití. Zavedení práce na dálku s sebou přináší velké množství změn v oblasti technologií, potřebných znalostí a dovedností pracovníků i nastavení procesů a často i celé kultury organizace.

Každá organizace je individuální a proto vyžaduje jiný přístup, někdy půjde s prací na dálku začít velice snadno, jinde bude třeba překonat řadu problémů. Tato kapitola přináší přehled základních kroků, ze kterých je možné si pro konkrétní implementaci vybrat některé nebo v případě potřeby i všechny.

Ve většině případů není možné provést implementaci práce na dálku plošně do všech oblastí a pro všechny pracovníky organizace najednou.

Doporučeným postupem je nejprve provést pilotní projekt na vybrané skupině pracovníků a činností.

To umožní vyzkoušet nastavení systému, odladit případné problémy a přesněji nastavit celý systém,

než na něj přejde postupně nebo jednorázově i zbývající část pracovníků.

Doporučujeme nejprve provést pilotní implementaci a po jejím vyhodnocení plnou implementaci.

Klíčovým prvkem v průběhu celé implementace je dostatečné informování pracovníků o jednotlivých aktivitách a o přínosech, které budou pro organizaci i pro jednotlivce mít. Tím se předejde nepochopení systému nebo důvodům implementace a sníží se tím riziko bojkotování nového systému práce ze strany pracovníků.

Samotná implementace systému může být rozdělena do několika částí:

- Realizace studie proveditelnosti zohledňující aktuální implementaci práce na dálku a předkládající odhad nákladů a přínosů implementace
- Průzkum a analýzy interních politik, směrnic a pracovních smluv zaměstnanců
- Konzultace a diskuze se zástupci zaměstnanců, odborů případně dalších skupin s cílem navržení nových interních předpisů a politik
- Realizace pilotního projektu na definované skupině pracovníků s cílem otestovat možnost implementace do organizace
- Monitoring a vyhodnocení pilotního projektu s doporučeními směrem k implementaci do organizace

Jednotlivé kroky budou nyní představeny ve větším detailu.

12.1 Studie proveditelnosti

Vytvoření studie proveditelnosti přináší základní přehled o počtu pracovníků a jejich pracovní náplni a současně předkládá informace o tom, které pracovní pozice a v jaké míře je možné vykonávat v režimu na dálku. Tím je možné získat předběžný pohled na to, jak velká část organizace by mohla být potenciálně zavedením práce na dálku ovlivněna. Již tato identifikace v první řadě může sloužit jako podklad managementu firem pro rozhodnutí o dalším přístupu k problematice (v některých případech může být práce na dálku použitelná pro malý počet pracovníků a to ovlivní i očekávání od požadovaných finančních investic a přínosů). Důležitou součástí charakteristiky pracovních pozic je míra využití informačních technologií při výkonu práce jednotlivých zaměstnanců.

Doporučení: Hned na začátku jasně vyjmenujte, kolika a jakých pozic se práce na dálku týká v pilotní fázi a kolika v plné fázi a podle toho zvolte postup implementace. Nechod'te na vrabce s kanónem!

Druhou částí studie proveditelnosti je kalkulace nákladů a přínosů implementace. V první řadě je třeba vyčíslit a odhadnout jednorázové náklady související s implementací. Mezi ně řadíme především:

- nákup vybavení pracovníků,
- pořízení nebo úpravy licencí k jednotlivým softwarovým nástrojům,
- školení pracovníků i jejich vedoucích,
- snížení produktivity v průběhu nastavení a spouštění nového systému,
- čas a úsilí potřebné k vytvoření nových interních předpisů a politik,
- čas a úsilí věnované nastavení a zpřístupnění technologii potřebných pro práci na dálku.

Dále je třeba identifikovat náklady, které práce na dálku ovlivní a přispěje k jejich snížení. Je třeba definovat, jakým způsobem jsou a budou tyto náklady vypočítávány a vyhodnocovány.

Mezi náklady, které je možné sledovat, řadíme především:

- Náklady na pracovníka – změna výše výplaty, provoz a údržba pracovního místa a kanceláře, náklady na získání nových pracovníků, snížení fluktuace, snížení nemocenské
- Cestovní náklady – cestovní náhrady, čas strávený cestou, předplatné jízdenky a letenky
- Náklady na energie – spotřeba vody, elektřiny, topení; produkce odpadu

Doporučení: Náklady odhadujte co nejpřesněji a buďte realističtí, zkreslené vstupy zbytečně vyvolají nereálná očekávání.

U odhadů můžete využít jednoduchý výpočet: $(a + 4b + c)/6$

a ... pozitivní odhad

b... realistický odhad

c... pesimistický odhad

Obtížněji kvantifikované jsou další přínosy implementace práce na dálku, které lze měřit v některých případech (například zvýšení produktivity při realizaci konkrétních úkolů).

Patří sem:

- Zvýšení produktivity - více dodaných výstupů za stejnou dobu v prostředí práce na dálku
- Zvýšení kvality – menší chybovost a nutnost kontrol
- Dodržení časových plánů s větší přesností
- Snížení stresu pracovníků, snížení nemocnosti

Součástí studie proveditelnosti je i předběžný odhad návratnosti vložených prostředků do implementace práce na dálku.

Doporučení: Odhady pozitivních přínosů je možné počítat například u snížení nemocnosti jako uspořené náklady za den nemoci pracovníka (nejen vyplacená nemocenská, ale i náklady dalších pracovníků, kteří musí zastat práci za nemocného).

12.2 Pilotní implementace

Cílem pilotní implementace je ověření nastavení procesů, směrnic a politik na definované menší skupině pracovníků, sběr zpětné vazby a poskytnutí podkladů a doporučení pro plnou implementaci pro celou organizaci.

Struktura realizace pilotního projektu může být následující:

- Sestavení realizačního týmu
- Identifikace nákladů a přínosů v oblasti pilotního projektu
- Identifikace vhodných pracovních míst a činností
- Výběr vhodných pracovníků pro zapojení do pilotního projektu
- Návrh a úprava směrnic případně pracovních smluv
- Realizace školení pro pracovníky a management

- Zajištění nákupu a instalace potřebného vybavení
- Poskytnutí kontinuální podpory pracovníkům v novém režimu práce
- Monitoring a vyhodnocení pilotní implementace

Stejně jako u plné implementace je možné si zvolit jen jednotlivé části případně zaměnit jejich pořadí podle charakteristiky organizace a aktuální situace.

12.2.1 Sestavení realizačního týmu

Využití realizačního týmu vyplývá z podstaty zavedení práce na dálku jako změny. Tuto změnu je možné řídit jako projekt a v tom případě použít projektového manažera a projektového týmu. Důvodem pro složení realizačního týmu z více pracovníků je potřeba zastoupení všech klíčových oblastí, kterých se implementace týká. Jedná se především o řízení lidských zdrojů, oblast IT, dále zde může být zastoupena například správa budov (v případě změn na pracovištích), případně ekonomický nebo podobný úsek.

Doporučení: Jako člena projektového týmu nebo sponzora projektu obsadte někoho z vedení společnosti, aby mohl v případě potřeby vyjednat potřebnou spolupráci napříč odděleními.

12.2.2 Identifikace nákladů a přínosů v oblasti pilotního projektu

Pro pilotní projekt je nutné vhodně vybrat náklady a přínosy, stanovit přesně způsob jejich zjištění a následně i vyhodnocení. Při stanovování nákladů i přínosů je třeba správně vyhodnotit a vyloučit i vnější faktory, které nesouvisí s implementací projektu (typicky vyšší spotřeba tepla v zimních měsících případně vyšší nemocnost na podzim a na jaře).

U jednotlivých ukazatelů přínosů i nákladů je vhodné mít k dispozici jejich delší časový vývoj před implementací práce na dálku. Je také nutné stanovit, v jakých obdobích budou výsledky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

vyhodnocovány a kým. Opět je vhodné mít k dispozici větší počet zjištění za delší dobu, aby bylo možné identifikovat a případně vyloučit statisticky významné odchylky.

12.2.3 Identifikace vhodných pracovních míst a činností

Výběr pracovních pozic, které budou zapojeny do pilotního projektu, zásadním způsobem ovlivní jeho dopad a následně celkovou implementaci. V případě volby nevhodných míst může projekt již v pilotní fázi skončit nezdarem. Existuje i opačné riziko: pokud budou do pilotního projektu vybrány pouze pozice, které již v režimu práce na dálku fungují bez větších problémů, může proběhnout pilotní implementace velice hladce a vzbudit tak příliš pozitivní očekávání a způsobit podcenění situace v případě plné implementace (například v oblasti školení pracovníků apod.).

Pro nasazení do pilotního projektu jsou dobré takové pozice, které mají definovány přesně svoje výstupy, a je tedy možné kvantitativně měřit jejich výkon. Dalším důležitým aspektem je snaha zahrnout pozice, které jsou zastoupeny více pracovníky, ideálně část z nich zahrnout do projektu a část nechat pracovat dále v kanceláři pro možnost porovnání. Do pilotního projektu by neměly být zařazeny pouze manažerské pozice, ale také řadoví pracovníci zastávající různé role.

Výběr pracovních pozic by měl obsahovat oblasti, které při plné implementaci budou nejvíce zahrnuty do nového způsobu práce. Do pilotního projektu by neměly být nasazeny současně všechny klíčové pozice organizace, aby při případných problémech nebo při nevhodném nastavení nedošlo k ochromení nebo omezení činností organizace.

Doporučení: Do pilotního projektu nenasazujte současně všechny klíčové pozice organizace. Při případných problémech nedojde k ochromení kritických funkcí organizace.

12.2.4 Výběr vhodných pracovníků pro zapojení do pilotního projektu

Po úspěšné definici pracovních míst zahrnutých do pilotního projektu je třeba stanovit kritéria pro výběr konkrétních pracovníků. Tato kritéria by měla zahrnovat konkrétní požadavky na schopnosti pracovníka. V pilotním režimu je třeba vybrat takové pracovníky, kteří budou

schopni samostatně pracovat a nadprůměrně komunikovat, aby podávali konstruktivní zpětnou vazbu na nastavený systém.

Klíčovými požadovanými vlastnostmi jsou:

- Schopnost samostatného rozhodování a řešení problémů
- Velice dobré komunikační dovednosti
- Disciplína a kázeň
- Dobrá schopnost time-managementu
- Schopnost vypořádat se s omezeným sociálním kontaktem

Samozřejmě i pro pracovníky v pilotním režimu platí požadavky na vybavenost domácího pracoviště s ohledem na bezpečné a příznivé podmínky pro práci.

12.2.5 Návrh a úprava směrnic a pracovních smluv

Před samotným zahájením pilotního projektu je nutno upravit interní směrnice a případně pracovní smlouvy pracovníků tak, aby umožňovaly práci na dálku a definovaly postupy v jednotlivých případech. S těmito politikami a změnami musí být zaměstnanci dostatečně včas seznámeni, v ideálním případě se mohou prostřednictvím svých zástupců podílet na jejich připomínkování a tvorbě.

Pilotní projekt slouží také k odhalení nedostatků i v oblasti nastavení politik a nařízení, proto je dobré k nim přistupovat s konstruktivně-kritickým přístupem a navrhopvat jejich změny a vylepšení.

Doporučení: Případné změny pracovních smluv vždy dopředu konzultujte s odborníky a případně i odbory, pokud v organizaci jsou.

12.2.6 Realizace školení pro pracovníky a management

Školení v rámci pilotní implementace by mělo zahrnovat oblasti zmíněné v kapitole **Školení a vzdělávání**. Klíčové je seznámení všech zúčastněných s nastavenými procesy, se základy z oblastí time-managementu a organizace práce, oblasti komunikace na dálku a doporučení pro efektivní komunikaci, způsoby řešení konfliktů a problémů.

Při pilotní implementaci je třeba, aby součástí proškolení byl precizní systém sběru zpětné vazby, která umožní efektivně upravit následující školení pro oblast plné implementace.

Důležitou součástí školení v pilotním projektu je zasazení do kontextu celého zavádění práce na dálku do organizace a zdůraznění nutnosti zpětné vazby a aktivních návrhů na zlepšení celého systému od účastníků pilotní implementace.

12.2.7 Zajištění nákupu a instalace potřebného vybavení

Součástí pracovní náplně realizačního týmu je v závislosti na určených pracovních místech definovat, jaké vybavení je nutné pro vykonávání práce na dálku. Je třeba sestavit strukturovaný seznam, který umožní jednotlivým pracovníkům zkontrolovat případně doplnit potřebné vybavení.

Důležité je rozhodnout, zda a do jaké míry zaměstnavatel zajistí nákup vybavení pro práci na dálku. V některých případech je možné nabídnout pracovníkům výběr zařízení z předem schváleného a připraveného katalogu, například po dohodě s konkrétním dodavatelem vybavení.

Doporučení: Pokud je to možné, zapojte pracovníky do výběru vybavení a nástrojů. Budou s nimi více ztotožněni a lépe se o ně budou starat.

Samostatným problémem je připojení k internetu a zajištění jeho dostupnosti v požadovaných dobách a v požadované kvalitě. Zástupci realizačního týmu mohou realizovat sérii zkušebních videohovorů pro otestování dostatečné kvality připojení pracovníků.

Součástí zajištění vybavení je instalace všech potřebných softwarových nástrojů potřebných pro výkon práce na dálku. Tuto instalaci by v pilotní fázi projektu bez ohledu na zkušenosti pracovníků mělo provádět IT oddělení, aby se ujistilo o správném nastavení a konfiguraci požadovaných nástrojů.

12.2.8 Poskytnutí podpory pracovníkům v novém režimu práce

V průběhu pilotní implementace budou pracovníci řešit problémy a plnit svoje úkoly novým způsobem, který může generovat nové problémy. V průběhu pilotní implementace je vhodné jasně definovat způsoby řešení problémů a odpovědné osoby za technickou a metodickou podporu, na které se budou moci pracovníci obracet v případě řešení vzniklých problémů nebo nejasností. Rychlá odezva a okamžité řešení problémů umožní pokračování pilotního projektu a nedojde k odmítnutí nových způsobů práce z důvodu nepochopení nebo nefungování systému.

Z poskytnuté podpory by měla být vyhotovena statistika, která by umožnila vyhodnotit nejčastější problémy, které bylo třeba řešit v průběhu pilotní implementace. Na základě vyhodnocení je pak možné zapracovat tyto problémové situace do oblasti školení a přípravy ostrého spuštění procesu do celé organizace.

Doporučení: Vyberte speciálního pracovníka/pracovníky pouze na podporu pilotního projektu. Tito pracovníci podpory ať projdou stejným školením jako účastníci pilotního projektu, budou tak znát přesně parametry pilotu.

12.2.9 Monitoring a vyhodnocení pilotní implementace

Zvolené ukazatele především v oblasti nákladů je třeba sledovat průběžně a nečekat až na jejich finální hodnoty. To umožní lépe sledovat postup implementace a odfiltruje případné vnější vlivy, které by mohly mít dopad na celkové vyhodnocení pilotního projektu.

V souladu s předem stanovenými kritérii a s přihlédnutím ke zpětné vazbě od pracovníků je třeba vyhodnotit pilotní implementaci, kriticky zhodnotit její přínosy i náklady a stanovit tak doporučení pro plnou implementaci.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

V případě, že se v průběhu pilotní implementace identifikuje velké množství oblastí, které potřebují optimalizaci nebo jiné nastavení systému, je vhodné po zapracování úprav pilotní provoz ještě jednou zopakovat, aby došlo k prověření provedených změn v praxi.

Doporučení: V rámci komunikace určete a představte osobu, za kterou se mohou pracovníci přijít zeptat na jakékoliv aspekty práce na dálku, a pokud je to možné, stanovte ji i „ordinační hodiny“. Tím umožníte pracovníkům bez obav se zeptat a nevznikne prostor pro fámy a nepodložené teorie.

Veškeré výstupy i na ně navázané změny a rozhodnutí je třeba zdokumentovat a pro případné budoucí použití systematicky uchovat, aby bylo možné se v rámci procesu evaluace k daným zjištěním vracet a případně na ně navazovat.

12.3 Plná implementace

Plná implementace zahrnuje postupný přechod do režimu práce na dálku všech pracovníků, u kterých je to možné. Hlavním doporučením především pro organizace s větším počtem zaměstnanců je neprovádět implementaci skokově, ale postupně. Pro postupnou implementaci je třeba sestavit harmonogram a seznámit s ním všechny zúčastněné a vedoucí pracovníky, aby byli dostatečně a včas informováni o probíhajících změnách.

Při plné implementaci je vhodné stanovit si ukazatele, podle kterých se bude vyhodnocovat její úspěšnost a parametry, jejichž splnění bude důkazem dokončení implementace.

Doporučení: Ještě před zahájením pilotního projektu sestavte a zapište (!!!), které parametry budou sledovány a poslouží k posouzení úspěšnosti projektu.

Celý systém práce na dálku je dobré průběžně sledovat a vyhodnocovat. Rozvoji pomůže, pokud pracovníci mají možnost podávat návrhy na zlepšení a podněty pro další rozvoj. Vhodným nástrojem může být interní znalostní databáze nebo podobné nástroje. Pro udržitelnost systému je třeba provádět opakovaná školení a sdílet nejlepší praktiky konkrétních pracovníků.

12.4 Případová studie: Zavedení práce na dálku na Městském úřadě v Třebíči

Na Městském úřadě v Třebíči byla zahájena pilotní implementace práce na dálku od 1. 1. 2014 do 30. 6. 2014. Bylo do ní zapojeno celkem 34 zaměstnanců z 9 odborů a jednoho oddělení.

Aktivně práci na dálku využívali zaměstnanci nejčastěji jednou týdně, v průběhu pilotního projektu jich 23 aktivně využilo celkem 253 dní práce na dálku.

Na začátku byli všichni zájemci proškoleni na rizika práce z domova BOPZ a poučení o bezpečném používání IT z domova. Přednostně k výkonu práce použili prostředky poskytnuté zaměstnavatelem (notebook, mobilní telefon). Pracovníkům byl zprovozněn vzdálený přístup na služební email prostřednictvím zabezpečeného připojení přes internet.

Byly nastaveny 3 základní podmínky: činnost pracovníka umožňuje její výkon mimo pracoviště, zaměstnanec sám má zájem a s využíváním práce na dálku zaměstnancem souhlasí přímý nadřízený.

K základnímu nastavení patří i způsob zadávání a kontroly práce. Používaly se dva způsoby: formou dokumentu předložil zaměstnanec plán činnosti a úkolů a následně výkaz činností skutečně odvedených; v druhém případě nadřízený úkoly klasicky přímo zadával podřízeným a kontroloval jejich splnění.

Pilotní projekt vyhodnotili zaměstnanci takto:

- 25% Mám větší klid na práci
- 25% Umožní mi to sladit pracovní a osobní život
- 19% Udělám víc práce a pracuji efektivněji
- 15% Přináší mi to úspory (čas, náklady na cestování)
- 13% Mám možnost dokončit pracovní úkol v termínu i při menší zdravotní indispozici

Pilotní projekt byl vyhodnocen jako úspěšný, po pilotním projektu byla vytvořena vnitřní směrnice pro práci z domova a možnost využití práce z domova za splnění tří výše uvedených podmínek byla nabídnuta všem pracovníkům.

Ke konci října 2014 práci na dálku využívalo 37 zaměstnanců Městského úřadu v Třebíči.

13 Udržitelnost a rozvoj systému práce na dálku

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Proč a jak sbírat a vyhodnocovat zpětnou vazbu od zaměstnanců?
- Jak nejlépe se systémem seznámit nové zaměstnance a naučit je vše podstatné?
- Jak celý systém práce na dálku dále rozvíjet a udržovat?

Systém práce na dálku je komplexním systémem, který zahrnuje řadu činností a procesů organizace. Pro jeho udržení a další rozvoj je třeba systematického přístupu a kontinuální snahy o jeho vylepšování.

13.1 Vyhodnocování a zpětná vazba

Prvním zdrojem informací o fungování systému a možnostech jeho dalšího rozvoje je průběžné vyhodnocování přínosů systému. Je možné sledovat průběžně ukazatele, vybrané již při pilotní implementaci, ale stejně tak je možné počty ukazatelů snižovat i další ukazatele přidávat. Je tak možné určit, zda práce na dálku přináší organizaci očekávané přínosy, případně ve kterých oblastech je možné na nich více pracovat.

Klíčovým prvkem je zpětná vazba od samotných pracovníků. Především v prvních měsících fungování by měl být zpětné vazbě na systém práce na dálku věnován větší důraz a prostor. Na tuto oblast by měly být také zaměřeny hodnotící pohovory jednotlivých pracovníků.

Vhodným nástrojem pro sběr zpětné vazby jsou adresné nebo anonymní dotazníky mezi pracovníky, které mohou sloužit k vyhodnocení systému a současně ke sběru podnětů a podkladů pro jeho další rozvoj a lepší fungování.

13.2 Nástup nových zaměstnanců

Protože práce na dálku zdaleka ještě není běžnou záležitostí, je třeba věnovat velký důraz na její prezentaci u nově přichozích zaměstnanců. Tito zaměstnanci musí být proškoleni (jak je popsáno v kapitole Školení a vzdělávání), je důležité vysvětlit jim roli práce na dálku ve strategii i kultuře



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Třebíč
Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

organizace. Pro sžití nových pracovníků s firemní kulturou a jejím fungování je vhodné pracovníky nejprve nechat pracovat v prostorách zaměstnavatele a po určité době, kdy se dostatečně osvědčí, je možné je přesunout do režimu práce na dálku.

Zpětná vazba a dostatek informací a zdůvodnění je pro nové pracovníky v systému práce na dálku velice důležitá a může usnadnit jejich zařazení a správné využití systému práce na dálku.

Velkou roli hraje vnímání formální a neformální kultury a rychlost jejího pochopení a „vstřebání“. Novým pracovníkům může pomoci přiřazení „mentora“ – zkušeného kolegy, který je provede prvním pracovním obdobím a umožní jim zeptat se na nejasnosti a rychle se zorientovat v prostředí organizace nejen ve vztahu k práci na dálku.

13.3 Rozvoj systému práce na dálku

Využití a rozvoj práce na dálku má svoje místo v rámci podnikových strategií. Protože se problematika práce na dálku nachází na rozhraní procesů, technologií a řízení lidských zdrojů, je vhodné ji definovat samostatně včetně konkrétních strategických cílů. Na základě strategických cílů se stanoví plány k jejich dosažení. Díky tomu může organizace nastavit cíle na několik let dopředu.

Pro rozvoj systému práce na dálku je vhodné vyhodnocovat podněty od pracovníků a aktivně zkoumat dostupné a nově se objevující možnosti jak v oblasti technologií, tak v oblasti legislativy apod. Při výraznějších změnách organizační struktury, procesů nebo při výrazných změnách organizace je třeba zvážit všechna hlediska práce na dálku a provést případné změny.

Dobrým nástrojem pro rozvoj práce na dálku je sdílená databáze zkušeností jednotlivých pracovníků, ve které vyčleníte sekci věnující se problematice práce na dálku. To umožní jednotlivým pracovníkům navzájem se učit a inspirovat z příkladů dobré praxe ostatních kolegů. Pro odpovědné osoby spravující systém práce na dálku tato databáze poskytne přehled nejčastěji řešených témat a podnětů pro zlepšení.

14 Závěr

Jaké otázky zodpoví tato kapitola?

- Co nám metodika neprozradila?
- Je možné se někde dozvědět víc, získat odpovědi na konkrétní dotazy?
- Kam dál, až zavřu tuto metodiku?

Práce na dálku je nový způsob výkonu pracovních činností, který přináší výhody pracovníkům i organizacím. Při správném nastavení přináší zvýšení produktivity organizace, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti. U pracovníků jsou nejvýraznější výhody v úspoře času a s tím spojených financí, významné dopady má práce na dálku v oblasti sladování pracovního a osobního života a na celkovou spokojenost pracovníků.

V dnešní době je dostupná řada technologií, které práci na dálku usnadňují. V našem prostředí je to již velice rozšířené vysokorychlostní připojení k internetu, velké rozšíření osobních počítačů a notebooků ve spojení s obecnými znalostmi obyvatel o jejich využití. V oblasti softwarového vybavení je možné si vybrat nejen nástroje poskytované zdarma, ale i mezi řadou komerčních nástrojů. Existuje dokonce možnost využití celých online kanceláří s řadou nástrojů.

Práce na dálku je moderní způsob práce, který při správném využití přináší velké výhody zaměstnancům i zaměstnavatelům. V následujících letech bude s vysokou pravděpodobností docházet k jeho dalšímu rozšiřování a budeme se s ním stále více setkávat. Především v legislativní oblasti dojde zajisté k regulacím a zpřesněním této oblasti. Věříme, že práce na dálku se postupně stane běžným způsobem vykonávání pracovních činností velké části pracovníků a umožní firmám dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti při současném snížení nákladů a zvýšení spokojenosti a produktivity svých pracovníků.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

15 Další zdroje informací

V oblasti práce na dálku vzniká řada nových elektronických článků i nových knih. V této kapitole jsou uvedeny jen některé aktuální zdroje informací.

15.1 Literatura

15.1.1 Česká

Práce na dálku | Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace (Michal Martoch, Pracenadalku.cz)

První komplexní kniha o práci na dálku v češtině, která pokrývá všechny hlavní oblasti od základních charakteristik, přes technologie a možnosti využití, typické problémy i výhody a přináší řadu konkrétních příkladů ze zahraničí i České republiky. Jako ebook je tato kniha dostupná i zdarma na portálu www.pracenadalku.cz

Řízení vzdálených pracovníků | Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje (Michal Martoch)

Kniha se zaměřením na vedoucí pracovníky a doporučení v oblasti řízení vzdálených týmů i jednotlivců. Kniha vznikla ve spolupráci s Koordinačním centrem práce na dálku v Třebíči a je zdarma dostupná v tištěné i elektronické podobě na <http://pracenadalku.trebic.cz>

Čas pro změnu | ... k rovnováze práce a soukromí (Blanka Junová, Pracenadalku.cz)

Kniha zaměřená na problematiku vyvážení osobního a pracovního života a popis základních možností v oblasti flexibilních forem práce a také možností práce na dálku. Uvádí výhody pro pracovníky i zaměstnavatele. Stejně jako předchozí je i tato jako ebook dostupná na www.pracenadalku.cz

15.1.2 Zahraniční

The Teleworking Handbook | 4th edition (Alan Denbigh, The Telework Association)

Praktická a velmi podrobná příručka implementace práce na dálku do prostředí firem i jednotlivců. Je vydávána a pravidelně aktualizovaná The Telework Association. Je dostupná



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

členům této asociace v rámci jejich členství; členem se mohou stát jednotlivci i organizace z celého světa. Více informací lze najít na www.telework.org.uk

Future Work (Alison Maitland, Peter Thomson)

Kniha nastiňující možnosti a předpokládané směřování vývoje způsobů práce, role práce v lidském životě a možnosti a nové cesty spolupráce jednotlivců i týmů. Předkládá alternativy využití práce na dálku v souladu s rozvojem technologií i fungování a požadavků organizací. Ukázky a další informace jsou k dispozici na www.futureworkbook.com

Práce na dálku (Jason Fried, David Heinemeier Hansson, 37signals)

Jednoduchá a úderná kniha zabývající se hlavními body práce na dálku. Každý z problémů demonstruje na konkrétním řešení v praxi, které použili autoři ve své vlastní firmě. Díky členění na minimalistické kapitoly se dobře čte i používá v praxi, i když některá specifika platí pouze pro USA. Kniha byla vydána v českém jazyce nakladatelstvím Jan Melvil Publishing - www.melvil.cz

15.2 Webové stránky

<http://pracenadalku.trebic.cz>

Domovská stránka projektu „Vybudování Koordinačního centra práce na dálku v Třebíči“. Obsahuje články, analýzy, metodiku, videozáznamy z webinářů a software pro podporu práce na dálku. Vše zdarma.

www.pracenadalku.cz

Projekt Pracenadalku.cz nabízí zdarma webináře, ebooky a zajímavé články a aktuality z oblasti práce na dálku.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Koordinační centrum
práce na dálku

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

www.telework.org.uk

Domovská stránka The Telework Association. V angličtině obsahuje velké množství článků a informací k problematice práce na dálku ve Velké Británii.

www.anywhereworking.org

Stránka v angličtině obsahující příběhy a konkrétní ukázky možností práce odkudkoli.

www.workwiseuk.org

Domovská stránka britské organizace zaměřující se nejen na práci na dálku, ale také na různé formy flexibilních pracovních úvazků.

<http://pracujtenadalku.hodonin.eu>

Portál Koordinačního centra práce na dálku v Hodoníně s dostupnými materiály a doporučeními především směrem k zaměstnavatelům.



16 Přílohy

16.1 Příloha č. 1: Návrh interní směrnice společnosti – práce na dálku

1) Definice pojmů

- a) Práce na dálku je chápána jako práce mimo pracoviště zaměstnavatele vykonávaná zaměstnancem v souladu s jeho pracovní smlouvou.

2) Základní ustanovení

- a) Práce na dálku nemůže být zaměstnavatelem zaměstnanci nařízena ani k ní zaměstnanec nemůže být nucen.
- b) Zaměstnavatel nemusí vyhovět žádosti zaměstnance o výkon práce v režimu na dálku.
- c) Zaměstnanec má právo navrhnout zaměstnavateli způsob a podmínky výkonu své práce v režimu na dálku a zaměstnavatel má povinnost tento návrh zvážit.

3) Místo výkonu práce

- a) Zaměstnanec bude vykonávat pro zaměstnavatele sjednanou práci na adrese domácího pracoviště, domácí pracoviště není pracoviště zaměstnavatele.

4) Rozvržení pracovní doby

- a) Zaměstnanec je oprávněn si v rámci výkonu práce z domácího pracoviště zvolit sám začátek, popřípadě i konec své pracovní doby v jednotlivých dnech. Zaměstnavatel tak nebude zaměstnanci rozvrhovat jeho pracovní dobu.

5) Dosažitelnost zaměstnance a komunikace se spolupracovníky

- a) Zaměstnanec má povinnosti zajistit svou dosažitelnost ze strany svých spolupracovníků, zaměstnavatele a zákazníků v průběhu obvyklých pracovních hodin zaměstnavatele (tedy od HH:MM do HH:MM).

- b) Zaměstnanec je povinen informovat svého vedoucího XYZ (případně i další osoby jím určené XYZ) o plnění svěřených pracovních úkolů alespoň jednou týdně, a to osobně nebo prostřednictvím e-mailu (dle pokynu vedoucího). Zaměstnanec je také povinen bez zbytečného odkladu informovat e-mailem nebo telefonicky svého přímého nadřízeného o plnění svěřených pracovních úkolů, kdykoli k tomu bude vyzván.
- c) Zaměstnanec je povinen účastnit se plánovaných porad či pracovních setkání alespoň jednou týdně nebo je-li stanoveno v jiném termínu, a to osobně nebo prostřednictvím Skypu, telefonu (dle pokynu zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka XYZ). Zaměstnanec je také povinen účastnit se jiných než plánovaných porad či pracovních setkání, kdykoli k tomu bude nadřízeným pracovníkem zaměstnavatele vyzván.
- 6) Správa svěřeného vybavení a zařízení
- a) Veškerá výpočetní technika, komunikační zařízení, software, nábytek, ochranné pracovní prostředky nebo jiné předměty, které slouží k výkonu práce zaměstnance a zaměstnavatel tato zařízení svěřuje zaměstnanci k výkonu sjednaného druhu práce z domácího pracoviště na základě uzavření dohody o odpovědnosti ve smyslu § 252 zákoníku práce (hmotná odpovědnost) nebo dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů ve smyslu § 255 zákoníku práce a písemného potvrzení o převzetí těchto hodnot.
- b) Zaměstnanec je povinen řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem k výkonu práce z domácího pracoviště a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím. Škody vzniklé na svěřených prostředcích je zaměstnanec povinen stanoveným způsobem ohlásit zaměstnavateli. V případě skončení pracovního poměru zaměstnance, případně výkonu práce z domácího pracoviště, je zaměstnanec povinen svěřené prostředky zaměstnavateli vrátit ve stavu, v jakém je převzal, s přihlédnutím k obvyklému stupni opotřebení.
- c) Pro výkon práce bude zaměstnanec výhradně používat zařízení a vybavení poskytnuté mu k tomuto účelu zaměstnavatelem.

7) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- a) Zaměstnanec je povinen i v režimu práce na dálku dodržovat všechna opatření a postupy stanovené pro BOZP v běžné pracovní úpravě.
- b) Zaměstnanec je povinen vyplnit přílohu „Kontrola bezpečnosti domácího pracoviště“ a tu aktualizovat každé 3 měsíce, po aktualizaci ji pak předložit vedoucímu pracovníkovi XYZ.

8) Ochrana informací

- a) Zaměstnanec je povinen přijmout taková opatření a zachovávat takové postupy, aby byla zajištěna ochrana obchodního tajemství, důvěrných nebo vyhrazených informací zaměstnavatele.

9) Kontrola pracovních podmínek na pracovišti

- a) Zaměstnanec je povinen umožnit kontrolu pracovních podmínek na pracovišti a aktivně spolupracovat na odstranění případných nalezených nedostatků.
- b) Zaměstnavatel vykoná kontrolu pracovních podmínek na domácím pracovišti zaměstnance následovně:
 - i) Zaměstnavatel informoval zaměstnance o této kontrole minimálně 5 týdnů předem.
 - ii) Zaměstnanec k datu kontroly předloží aktuální formulář „Kontrola bezpečnosti domácího pracoviště“ ne starší než 4 týdny.
 - iii) O průběhu kontroly bude vypracován zápis, který podepíše zaměstnanec i zástupce zaměstnavatele provádějícího kontrolu.