

Pro každého, kdo chce zlepšit své manažerské schopnosti

Michal Martoch

Řízení vzdálených pracovníků

Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje



Michal Martoch
ŘÍZENÍ VZDÁLENÝCH PRACOVNÍKŮ
Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje

Ilustrace Media Fabrica (mediafabrica.cz)
Obálka, grafická úprava a sazba Media Fabrica (mediafabrica.cz)
Jazyková korektura Kateřina Palátová (katerinapalatova.cz)

Vydání první

Vydalo Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014
pracenadalku.trebic.cz

Chyby a připomínky: trebic@pracenadalku.cz
Pochvaly a recenze: trebic@pracenadalku.cz

Kniha vyšla také elektronicky.
Bezplatné stažení na:
pracenadalku.trebic.cz/ebook
www.pracenadalku.cz/ebook2

ISBN 978-80-260-6233-2

**Pro každého, kdo chce zlepšit své
manažerské schopnosti**

Řízení vzdálených pracovníků:

Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje

Michal Martoch

V Ostravě 10. 5. 2014

Předmluva



Město Třebíč realizuje od roku 2012 projekt Koordinačního centra práce na dálku, jehož cílem je kromě jiného také propagace práce na dálku. V rámci poradenské činnosti centra se nám začaly hromadit dotazy a požadavky zaměstnavatelů, kteří se rozhodli zavádět práci na dálku nebo práci z domova do svých organizací. Nejčastěji kladené otázky se týkaly zadávání, kontroly a odměňování vzdálené práce a s tím souvisejících vyšších nároků na řízení vzdálených pracovníků. Často se objevovaly dotazy, jak řešit nejrůznější problémy vzniklé při práci na dálku. Právě množství a různorodost dotazů se staly hlavním impulsem pro vznik této knihy, kde naleznete odpovědi nejen na uvedené otázky.

Pro její napsání jsme oslovili Michala Martocha, autora vůbec první knihy o práci na dálku v České republice a odborníka na tuto problematiku. Ten umí kompetentně zodpovědět dotazy zaměstnavatelů i pracovníků. Při své práci vychází nejen ze zahraničních dobrých praktik pro práci na dálku, ale především ze svých osobních zkušeností s vedením týmů vzdálených pracovníků v různě velkých společnostech, od malých firem až po nadnárodní korporace. Navíc sám pracuje na dálku i z domova již řadu let.

Věříme, že vám kniha poslouží jako zdroj kvalitních informací pro rozvoj vaší organizace a pomůže vám lépe řídit vaše zaměstnance nejen při práci na dálku.

Marie Černá, místostarostka města Třebíč, 1. 6. 2014

Obsah

1. Úvod	8
2. Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje	10
2.1 Pohled do minulosti – vývoj vzdálené práce	12
2.2 Práce na dálku – běžná praxe?	13
3. Řízení osobního času při práci na dálku	16
4. Řízení a odměňování na dálku	22
4.1 Efektivní pracovník na dálku	25
4.2 Motivace vzdálených pracovníků	29
4.3 Řízení a odměňování podle odpracovaných hodin	36
4.4 Řízení a odměňování podle výkonu / za výsledek	44
4.5 Talent management aneb vedení na základě talentu a silných stránek	53
4.6 Projektově-komunitní systém spolupráce	63
4.7 Outsourcing na dálku	72
5. Řešení největších problémů a překážek při práci na dálku	75
5.1 Počítačové a technologické problémy	77
5.2 Problémy na straně managementu	89
5.3 Problémy na straně podřízených	108
6. Pracovní pohovory na dálku	123
6.1 Přínosy a rizika vzdálených pohovorů	124
6.2 Doporučení pro úspěšné pohovory na dálku	125

7. 5 typických profesí a způsob jejich efektivního fungování na dálku	129
7.1 Obchodník	131
7.2 Manažer	134
7.3 Administrativní pracovník	137
7.4 Řemeslník	140
7.5 IT specialista	143
8. 33 praktických tipů pro úspěšnou práci na dálku	146
9. Závěr	151
10. Poděkování	153
11. O autorovi	154
12. Doporučené zdroje	155
13. Použitá literatura	156
14. O projektu	157

1. Úvod



Na dálku pracuji již od roku 2005, výhradně z domova pak od roku 2010. Téměř šest let jsem působil v nadnárodních organizacích v rámci jejich českých poboček, kde jsem jako člen virtuálních týmů spolupracoval s lidmi z celého světa, které jsem nikdy fyzicky neviděl. Zde jsem měl unikátní možnost porovnat výhody a nevýhody tradiční práce v kanceláři a práce na dálku. Za tu dobu jsem se setkal s řadou problémů, jež jsme byli nuceni s kolegy vyřešit vzdáleně, protože jsme neměli jinou možnost. Ano, možná by některé z nich šly řešit při osobním setkání lépe. Výrazně více věcí bychom ale bez podpory vzdálené práce nikdy nedokázali zrealizovat.

S čistým svědomím mohu říci, že to, co jsem díky práci na dálku získal, ať už jako konzultant, manažer, či později podnikatel, mnohonásobně předčí všechny problémy a ztráty, kterým jsem za tu dobu musel čelit. I proto jsem velký obhájce práce na dálku, a dokud mě fakta nepřesvědčí o opaku, vždy jím budu. Na druhou stranu jsem pracoval výhradně v kancelářích včetně open space tolik let, že dokážu silně vnímat přínosy i nedostatky obou směrů.

V tomto kontextu vnímám jako ideální řešení kombinaci obou přístupů – všichni pracovníci organizace by měli mít možnost pracovat tam, kde je to v daný okamžik pro ně i pro zaměstnavatele nejlepší, a současně by měli být vedeni kulturou organizace k tomu, aby dokázali sami, bez nutnosti direktivních zásahů ze strany nadřízeného, zvolit ono vhodné místo. Tedy pokud potřebují být v týmu, sejdou se fyzicky v kanceláři. Naopak potřebují-li klid, pracují třeba z chalupy nebo z domova.

Tato kniha by měla být především o tom, jak práci na dálku zvládnout bez ztráty kytičky. Jak efektivně řídit nebo ještě lépe vést vzdálené pracovníky k těm nejlepším výsledkům a jak eliminovat rizika a problémy práce na dálku, s nimiž se setká dříve či později každý, ať už v roli nadřízeného, nebo podřízeného.

Cílem knihy není prezentovat práci na dálku jako jedinou správnou možnost. Cílem je ukázat, že práce na dálku a práce z domova je plnohodnotnou součástí „pracovního mixu“ a s prací v kanceláři se může výborně doplňovat, pokud chceme, aby zaměstnanci byli co nejproduktivnější a současně i co nejspokojenější. Jak moc se mi to podaří, můžete sami kriticky posoudit po jejím přečtení.

V následujícím textu budu psát převážně o práci na dálku a práci z domova. Jak to funguje v kanceláři, si umí představit každý a velice dobře zná jednotlivé přednosti i nedostatky. Bohužel práce na dálku nebo z domova je v mnoha firmách zbytečně perzekvována – manažeři s ní neumí efektivně naložit a zaměstnanci ji mohou mylně považovat za dovolenou. I proto omluvte jakékoliv poznámky, které by ve vás vytvářely pocit, že přistupuji k práci v kanceláři příliš kriticky. Vše má jednoduše své přednosti i nedostatky a je na každém z nás vytěžit z toho maximum.

2. Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje



Práce na dálku je dlouhodobě ověřený koncept, který funguje po celém světě. Jako důkaz by měl stačit pohled na způsoby spolupráce a komunikace v nadnárodních firmách – především v jejich mezinárodních týmech. Ty propojují velice účinně jednotlivá centra, pobočky či továrny do celofiremní sítě. Bez podpory virtuálních týmů, jež komunikují přes videokonference, rutinně chatují nebo sdílejí data a informace v cloudu, by v dnešní době korporace vůbec nemohly fungovat. Absence vzdálené komunikace by rovněž vedla k výrazné ztrátě produktivity. I když jsou e-mail a běžný telefon stále nejpoužívanějšími technologiemi pro komunikaci na dálku, tak orientace výhradně na jejich užívání až na výjimky nemůže zabezpečit plný komfort a efektivitu spolupráce.

Trošku jinak je tomu u práce z domova. I když práce z domova jako koncept funguje a organizacím i jejich zaměstnancům poskytuje celou řadu přínosů, tak je nutné zmínit i to, že není vhodná pro každého. Stále existuje řada lidí, kteří na práci z domova zatím nejsou připraveni a potřebují změnit své pracovní návyky. Bez toho to bohužel nepůjde.

Práci na dálku ve svém širším pojetí by se ovšem neměl bránit nikdo. Úspory času a nákladů jsou natolik významné, že mají přidanou hodnotu pro každou organizaci. Pokud se takový zatvrzelý odpůrce v organizaci přece jen najde, je na pováženu, jak s ním naložit a jestli by v ní měl i nadále setrvat.

Slovníček pojmů:

Práce na dálku



Práce z domova



Práce na dálku (teleworking, telecommuting) – Vyjadřuje způsob práce, kdy jednotliví spolupracovníci nejsou fyzicky přítomní na jednom místě. Je přínosná pro všechny druhy organizací. Pro vzdálenou komunikaci a spolupráci v reálném čase používají všichni zúčastnění informační technologie. Práci mohou vykonávat například z kanceláře organizace, přímo od zákazníka, z coworking centra, z vlaku, autobusu nebo auta, z hotelu či letiště, z restaurace nebo kavárny, z parku, zahrady nebo z domova. Jednoduše z jakéhokoliv místa na světě, které danému pracovníkovi a aktuálním okolnostem nejlépe vyhovuje nebo to vyžaduje určitá situace.

Práce z domova (homeworking, home office) – Patří do podmnožiny práce na dálku. Jedná se o dočasný nebo trvalý způsob práce v domácím prostředí pracovníka – v domácí pracovně, v pracovním koutě, na terase či v zahradě. Pracovník komunikuje a kooperuje se svými kolegy, nadřízenými nebo podřízenými v reálném čase s využitím informačních technologií. Práci z domova nelze aplikovat u všech profesí. Také není vhodná pro každého pracovníka – záleží na jeho motivaci, domácích podmínkách a znalosti technologií.

Poznámka: Pro případné zájemce o fakta potvrzující funkčnost konceptu práce z domova či práce na dálku odkazují na mou knihu Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace [1 – ke stažení bezplatně na www.pracenaDalku.cz/ebook]. Zde jsem zmínil celou řadu zahraničních průzkumů a studií, které to potvrzují. V této publikaci se z pochopitelných důvodů nechci opakovat.

2.1 Pohled do minulosti – vývoj vzdálené práce

V čem je tedy ten zakopaný pes, který stále podporuje řadu vedoucích pracovníků v názoru, že práce na dálku ani práce z domova nemůže fungovat?

Hlavní překážka se odvíjí od tradičního pojetí práce v kanceláři. Před průmyslovou revolucí v 18. století existovalo jen velice málo profesí vykonávaných na jiném místě než v domácím prostředí pracovníka. Lidé žili své životy, do nichž přirozeně patřila práce i odpočinek. To vše bylo vzájemně propojené. Příchodem průmyslové revoluce se ale situace zcela obrátila. Zaváděním hromadné výroby a později automatizace se naprostá většina prací přesunula na externí pracoviště. Nejdříve do továren a později s nástupem služeb i do kanceláří. Tento stav se po několika generacích stal standardem, až jsme jako lidstvo zapomněli, co nám bylo dříve přirozené. Teprve relativně nedávno, s nástupem informačních technologií, se situace natolik změnila, že můžeme opět začít přemýšlet jako naši předkové. Znovu objevovat cesty, jak žít život, do kterého přirozeně patří práce i odpočinek ve vyvážené formě s ohledem na potřeby rodiny i firmy. A to nejlépe na místě, jež je našemu srdci nejbližší. Je to bohužel dávno zapomenutá oblast a způsobům účinné aplikace do našich životů se musíme opět naučit. Tolik k romanticko-historickému pojetí nefunkčnosti práce na dálku.

Nyní přidejme špetku pragmatismu.

Realita je nejčastěji taková, že senior vedoucí pracovník pracující celý život v kanceláři si jen stěžuje umí představit všechny přínosy, které jemu i celé firmě plná podpora práce na dálku přináší. Navíc, v mnoha případech tímto způsobem neumí pracovat produktivně. V podstatě se není ani čemu divit. Být celý život zavřený mezi zdmi kanceláří s pevnou pracovní dobou „od do“ (doplňte si libovolný čas) je úplný opak toho, co si žádá dnešní doba: být schopen podávat ty nejlepší výsledky zcela nezávisle na místě a čase. Několik let již dokonce neexistují ani technologické překážky, jež by tomuto konceptu flexibilní práce pro 21. století bránily či jej zpomalovaly a na které by se mohl tradiční manažer vymlouvat. Lidský faktor jako překážka pokroku ovšem stále přetrvává a dovolím si říci, že než dojde k jeho plné transformaci, tak to může trvat i celou generaci.

Doba se ale rychle mění a mladá generace vidí svět přesně takový, jak by měl být vnímán s ohledem na technologické možnosti. Potvrzuje to i nedávno provedená studie společnosti Cisco mezi 3 000 studenty a mladými profesionály. Ta zjistila, že 40 % dotazovaných by spíše přijalo nižší plat výměnou za větší flexibilitu než vyšší plat za menší flexibilitu. Flexibilitou bylo v této studii myšleno: možnost pracovat odkudkoliv, vlastní výběr hardwarových zařízení pro práci, neomezený přístup na sociální média apod. [2] Dovedete si představit, že by z vlastní vůle téměř polovina dnešních 40–60letých vedoucích pracovníků byla ochotna obětovat část svého platu a vyměnit jej za flexibilitu? Já zatím ne. Co ale není, může být.

2.2 Práce na dálku – běžná praxe?

Vraťme se však k původní otázce: Kdy práce na dálku funguje a kdy naopak nefunguje?

Již při jejím vyřčení je nutné si uvědomit, že tradiční organizace s kancelářemi v jedné budově podporuje práci na dálku, aniž by o tom věděla. Stačí se zamyslet, jak komunikují mezi sebou jednotlivá oddělení, týmy či jednotlivci. Řada lidí, místo aby se zvedla ze židle a zašla na procházku o patro níže, raději zvedne telefon nebo použije e-mail a vše potřebné vyřídí bez cestování (výtahem, chůzí po schodech nebo po chodbě). Není tedy vůbec výjimečné, aby se dva lidé vzdáleni vzdušnou čarou jen několik desítek metrů, kteří spolu ve firmě denně spolupracují, viděli osobně pouze jednou za týden či měsíc. Ještě častěji na dálku probíhá komunikace mezi vzdálenými pobočkami jedné organizace nebo se zákazníky či dodavateli. V těchto případech se lidé setkávají fyzicky jen naprosto minimálně. Přitom v nich vůbec nevzniká pocit nedůvěry, i když na kolegu nebo podřízeného přímo nevidí. Až na výjimky si přirozeně důvěřují a vše funguje bez problémů. Úplný opak ovšem nastává, když se zmíní práce z domova. Tam se často operuje s mýtem, že lidé při práci z domova nepracují, protože nemají přímý dohled. Jak by mělo být z výše uvedeného patrné, je to pouze o úhlu pohledu, překročení starých paradigmat a hledání způsobů, jak spolupráci mezi lidmi trvale zlepšovat a rozvíjet, ať už probíhá v kanceláři, či mimo ni.

Další zastavení bych udělal u skupiny obchodních zástupců. Z hlediska práce na dálku je to obor naprosto ukázkový, a to hned v několika oblastech. Někjaké obchodníky má téměř každá komerční organizace. Většina obchodníků bydlí a pracuje ve svém regionu. Pracují z domova a objíždějí firemní zákazníky. Do centrály dojíždějí pouze na pravidelná týdenní či měsíční setkání. Po celou dobu, kdy obchodníci pracují vzdáleně a jsou mimo kanceláře, musejí efektivně komunikovat se zákazníky i spolupracovníky. Většina firem má zavedené funkční procesy, jež tento způsob práce umožňují i přesto, že práci z domova oficiálně nepodporují. Schválně, zkuste se zamyslet, jak jsou na tom obchodníci ve vaší organizaci? Také pracují na dálku nebo z domova, aniž byste si to uvědomovali?

Druhé poučení z oblasti typického fungování obchodníků vychází z metod jejich odměňování. Jak každý jistě ví, obchodníci pracují standardně za provize. Pokud ne zcela, tak tvoří přinejmenším významnou část jejich měsíční/roční odměny. Tím je dána existence jasného vztahu mezi výsledkem a odměnou. I proto se obchodníkům ve firmách běžně důvěřuje a nedochází na obecné úrovni ke zpochybňování jejich výkonnosti. Způsoby odměňování obchodníků se ve většině firem stávají pěkným interním příkladem, dle kterého mohou manažeři hledat inspiraci pro odměňování lidí, nejen pro práci na dálku nebo z domova. Jak na to, si ukážeme v kapitole o řízení a odměňování lidí na dálku.

Právě neschopnost řady manažerů definovat výsledky i u jiných profesí a ty efektivně měřit patří mezi situace, kdy práce z domova nemusí fungovat zcela podle očekávání. Pokud vztah mezi výsledky a odměnou nefunguje při práci v kanceláři, tak ve skutečnosti nemůže fungovat ani v případě práce z domova! A platí to samozřejmě i naopak. Řada manažerů si jen stěží připouští, že existuje tisíc a jeden způsob, jak se v kanceláři vyhýbat práci, úkolům a zodpovědnosti, aniž by si toho jako šéfové všimli. Jen se zeptejte svých podřízených po pár sklenicích vína na vánočním večírku, jaké jsou nejosvědčenější triky, jak uniknout zadanému úkolu nebo se tvářit jako nejvytíženější pracovník roku a přitom sedět s nohama na stole.

Těmito několika příklady jsem chtěl demonstrovat fakt, že je práce na dálku ve firmách běžnější, než se obecně vnímá. A jak vidno, funguje nejlépe tehdy, pokud umějí vedoucí pracovníci jasně definovat výsledky, efektivně je měřit a když naleznou cestu, jak se zbavit vnitřního (často nepodloženého) pocitu, že na koho nevidí, ten nepracuje.

Mimo tyto nejviditelnější nedostatky v kompetencích vedoucích pracovníků existují i další překážky. Jejich opomenutím nebo ignorací může dojít dokonce až ke kompletní degradaci přínosů práce na dálku. Základním stavebním prvkem funkční práce na dálku je odpovídající software a hardware. Ty buď práci na dálku významně ulehčují, nebo ji svou nepřítomností naopak ztrpčují natolik, že to i toho největšího příznivce brzy přestane bavit.

Dalším úskalím jsou nejrůznější druhy obav. Ty se nacházejí na straně manažerů i zaměstnanců. Některé se týkají práce na dálku obecně a jiné pouze práce z domova. U vedoucích se jedná například o nepřipravenost komunikačních a organizačních procesů organizace, obavy o narušení firemní kultury, neochotu přizpůsobit se novým věcem, neznalost specifických úprav zákoníku práce, nedostatek informací o domácích podmínkách zaměstnanců, neznalost talentu a silných stránek podřízených a řadu dalších. Na straně pracovníků to může být nedostatek motivace k práci, příliš dlouhá pracovní doba, obava z nedůvěry nadřízeného v dostatečný výkon pracovníka, chybějící osobní kontakt s kolegy, obava o povýšení či zvýšení platu, neschopnost oddělit osobní a pracovní život, nedostatek prostoru na práci a jiné.

Nedostatek kompetencí účinně řešit uvedené problémy pak vede k neschopnosti efektivně pracovat na dálku nebo z domova. I když odstranění těchto potíží může vypadat na první pohled složité, existují také dvě pozitivní zprávy. Zaprvé – produktivní práce na dálku je dovednost jako řada jiných a při troše snahy se ji lze naučit. Zadruhé – kdo ji ovládá, ten exceluje nad ostatními nejen při práci na dálku, ale i při práci v kanceláři. Díky schopnosti pracovat na dálku se totiž naučil odstranit tradiční, avšak nadbytečné kancelářské praktiky, jež vedou ke zdržování a neefektivitě.

Překážkou bránící práci na dálku nemusí být ale jen nedostatek kompetencí. V některých případech může být tou pomyslnou žábou na prameni sám vedoucí pracovník, který jednoduše nechce! Zavedením práce na dálku či z domova může být totiž ohroženo jeho postavení, výše příjmu nebo úroveň pohodlí. Malý příklad za všechny. Před časem jsem řešil problém ve firmě, kde jeden z klíčových vedoucích pracovníků odmítal videokonference nebo jakoukoliv podporu vzdálené práce. I přes řadu protiargumentů vytrvale hájil fyzické setkání jako jediné prospěšné. Teprve po hlubší diskusi vyšlo najevo, že tento člověk jezdil pravidelně několikrát měsíčně do zahraničí na služební cesty. Diety z těchto cest činily pro jeho rodinu značný bonus navíc. A protože měl hypotéku a dvě malé děti, tak se toho nechtěl vzdát. Celá věc se nakonec vyřešila ke spokojenosti všech stran – částečným zvýšením platu. Aktuálně jezdí na služební cesty pouze několikrát za rok a zbytek řeší on i celý jeho tým na dálku. Firma nyní šetří značné prostředky nejen na cestovních nákladech a dietách, ale také na neproduktivním pracovním času, jenž pracovníci dříve strávili cestováním. Toto byla ale jen malá ukázka potenciálních problémů. Podrobným řešením těchto a dalších překážek vzdálené práce se budeme zabývat v následujících kapitolách.

Podle průzkumu společnosti Cisco z roku 2013 [3] využívá pravidelně videokonference 40 % top manažerů a IT manažerů českých firem. Je to málo, nebo dost? Co by to českým firmám přineslo, když by byly videokonference využívány stejně běžně jako telefon nebo e-mail nejen u managementu, ale napříč celou firmou?



3. Řízení osobního času při práci na dálku



Než přistoupíme k samotnému řízení pracovníků na dálku, rád bych se zastavil u jednoho z nejdůležitějších osobních témat – jak využít maximálně svůj osobní čas a co nejlépe jej rozdělit mezi práci, rodinu, zábavu a další činnosti. Toto věčné dilema se totiž dotýká každého člověka bez rozdílu, ať je ředitelem, programátorem, nebo účetním. Každý máme pouze 24 hodin denně a nevytřískáme z toho ani o minutu navíc. Způsob, jak se svým životním časem naložíme, bychom si tedy měli „sakra“ rozmyslet, protože to je jedna z věcí, kterou nikdy nevrátíme zpět!

Hlavním důvodem, proč to zmiňuji právě zde, je fakt, že práce z domova přináší na jedné straně obrovskou osobní svobodu, na druhé straně ale také velkou míru osobní zodpovědnosti vůči zaměstnavateli, zákazníkům, dodavatelům i spolupracovníkům. Správné začlenění práce z domova do osobního života poskytuje svému uživateli větší rovnováhu, více pohody a méně stresu, než je tomu při každodenní práci v kanceláři.

Osobní příklad úspěšného time managementu

Pro představu, jak dovede práce z domova naprosto změnit způsob života konkrétního člověka i fungování celé rodiny, uvádím svůj osobní příklad z posledních let. Ten jsem rozdělil do tří oddělených životních období. První období probíhalo v rozmezí let 2007–2009, kdy jsem pracoval ve společnosti Hyundai a každý den dojížděl do firmy. Druhé období: v letech 2010–2012 jsem sice pracoval z domova, ovšem v časovém režimu běžné kancelářské práce. Poslední – třetí období je platné od začátku roku 2013 a teprve velké osobní změny mi ukázaly skutečné možnosti flexibilní práce. V té době se nám narodila dcera a současně jsme stavěli dům – z větší části svépomocí. Jistě si dovedete představit, jaké to je v takových podmínkách pracovat.

1. období – zcela bez práce z domova (2007–2009)

V tomto období jsem pracoval ve společnosti Hyundai jako SAP konzultant. Denně jsem dojížděl cca 35 km do firmy. Vstávání i dojíždění bylo pro mne silně vyčerpávající. Bohužel jsem ale v té době neměl jinou možnost.

Denní harmonogram od pondělí do pátku:	
Čas	Činnosti
05:30 – 06:15	budíček a příprava do práce
06:15 – 07:00	cesta do práce
07:00 – 07:30	aklimatizace v práci
07:30 – 11:00	dopolední pracovní blok
11:00 – 12:00	oběd v práci
12:00 – 16:00	odpolední pracovní blok
16:00 – 17:00	cesta z práce
17:00 – 17:30	aklimatizace po příchodu domů
17:30 – 22:00	večeře, čas na rodinu a osobní zájmy
22:00	večerka

Snídaně i oběd probíhaly výhradně v pracovním prostředí. Pouze večeři lze zahrnout do času stráveného s rodinou.

Hlavní znaky období po pracovní i osobní stránce:

- Pro firmu pracuji maximálně 6 hodin čistého času, zbývající 2 hodiny obnáší povídání s kolegy, řešení osobních záležitostí, vaření kávy, zbytečné přecházení mezi vzdálenými konci továrny apod.
- Firemní telefon doma ihned odkládám a zapínám jej až při cestě do práce. O víkendech nemám vůbec žádnou motivaci pracovat.
- Nulová osobní flexibilita.
- Na návštěvu úřadů nebo zařizování jiných osobních věcí si беру dovolenou.
- Žádná šance vidět rodinu během dne.
- Na rodinu a pro sebe mám denně čas maximálně 3,5 hodiny.
- V práci mám fixní plat zcela nezávislý na výsledcích.

2. období – práce z domova v tradičním módu (2010–2012)

Toto období trvalo výrazně déle, než bylo nezbytně nutné. Důvod, proč jsem v tomto módu setrval tak dlouho, vychází z mé osobnosti – vyhovuje mi vše pečlivě promyslet, naplánovat a dělat v pravidelném režimu. V podstatě mi tento mód vyhovoval, tedy až do doby, než se změnila mé osobní a rodinné podmínky. V kontrastu ke mně mohu zmínit svou ženu, jejíž předností je schopnost obrovské flexibility. Ta dokázala opustit tradiční model od „osmi do pěti“ v podstatě okamžitě, jakmile začala pracovat z domova. Užívala si do sytosti všech výhod práce z domova a přitom zvládala své úkoly na jedničku.

Denní harmonogram od pondělí do pátku:	
Čas	Činnosti
07:30	budíček
07:30 – 08:00	snídaně se ženou
08:00 – 12:00	dopolední pracovní blok
12:00 – 13:00	oběd se ženou
13:00 – 17:00 (18:00)	odpolední pracovní blok
17:00 (18:00) – 24:00	večeře se ženou nebo přáteli, čas na osobní zájmy
24:00	večerka

Všechna denní jídla započítávám do času stráveného s rodinou.

Hlavní znaky období po pracovní i osobní stránce:

- Pro firmu jsem snadno dostupný podle potřeby, kdykoliv od 8 do 18 hodin.
- Na telefonu jsem kdykoliv. Po dohodě jsem přes týden k dispozici až do 22 hodin. V urgentních případech nemám problém pracovat i o víkendu.
- Pro firmu pracuji 7–8 hodin čistého času v pevně stanovenou pracovní dobu.
- Snadno si mohu vyřídit osobní záležitosti během dne. Chybějící pracovní čas si nahradím večer.
- Na rodinu a své zájmy mám denně 7–8 hodin.
- Mám fixní plat zcela nezávislý na výsledcích.
- Efektivitou své práce se příliš nezabývám a běžně dělám i řadu neproduktivních činností.

3. období – práce z domova ve flexibilním módu (2013–současnost)

V tomto období došlo v mém životě ke dvěma obrovským změnám. Začali jsme, z větší části svépomocí, stavět dům včetně kompletních inženýrských sítí. To pro mě znamenalo obíhání úřadů, shánění materiálů, pořádání výběrových řízení, management řemeslníků a brigádníků apod. Druhou zásadní změnou bylo narození dcery Ely, navíc s tím, že moje žena chtěla i nadále na půl úvazku pracovat. Vedla totiž zajímavý projekt, za jehož vznikem stála a nechtěla se jej vzdát.

Denní harmonogram od pondělí do pátku:	
Čas	Činnosti
06:00 – 08:00 (09:00)	budíček a čas s rodinou
08:00 (09:00) – 18:00	celodenní pracovní blok, ve kterém řeším zcela nepravidelně osobní i pracovní záležitosti, oběd a večere se uskuteční podle potřeby
18:00 – 19:00	pevný večerní rituál pro koupání a uspání dcery
19:00 – 22:00 (23:00)	večerní pracovní blok nebo čas strávený s rodinou, přáteli a osobní zájmy
22:00 (23:00)	večerka

Všechna denní jídla započítávám do času stráveného s rodinou.

Hlavní znaky období po pracovní i osobní stránce:

- Pevný denní režim se smrškl na čas 9:00–18:00, kdy máme večerní rituál pro vykoupaní a uložení dcery ke spánku.
- Pro firmu jsem snadno dostupný podle potřeby, kdykoliv od 8 do 22 hodin.
- Na telefonu jsem kdykoliv. V případě potřeby pracuji i o víkendu.
- Pro firmu pracuji 6–7 hodin čistého času, a to v různou denní dobu. Udržel jsem si schopnost plánovat si jednotlivé činnosti.
- Denně se věnuji stavbě domu přibližně 3 hodiny. Po ukončení stavby plánuji tento čas využít na různé neziskové aktivity.
- Snadno si mohu vyřídit jakékoliv osobní záležitosti během dne.
- Na rodinu a své zájmy mám denně 7–8 hodin.
- Došlo ke značnému splynutí pracovního a osobního času.
- Důsledně si počítám odpracované hodiny na jednotlivých pracovních projektech a činnostech, které mi generují příjem.
- Veškerá práce je orientovaná na výsledky. Finanční odměna je vázána striktně na výsledek aneb bez konkrétních výsledků nedostanu žádnou odměnu.
- Snaha o eliminaci všech nadbytečných – neproduktivních činností.

Jaké závěry lze z uvedeného osobního příkladu vyvodit?

Každý člověk postupně prochází v průběhu produktivního života určitými etapami – nezávislý jednatel bez závazků, rodina s malými dětmi, rodina se staršími dětmi, péče o nemohoucí rodiče a další. Doba jejich trvání se u jednotlivých osob pocho-pitelně značně liší nebo se u některých lidí nevyskytnou vůbec. Nejzásadnější rozdíl mezi jednotlivými životními etapami je především v oblasti osobních potřeb. Jiné osobní potřeby má svobodný člověk bez závazků a jiné otec či matka rodiny s malými dětmi. Věřím, že toto je každému naprosto jasné.

První problémy s pochopením potřeb člověka v určité životně etapě nastanou, jakmile se na danou etapu podíváme optikou schopnosti organizace pracovního času, úrovní motivace k práci nebo osobních požadavků na způsob trávení volného času. Z nějakého důvodu stále žije řada vedoucích s pocitem, že každý zaměstnanec musí mít stoprocentní pracovní výkon bez ohledu na jeho aktuální životní potřeby. Bohužel se jedná o mylnou představu. Nejvíce patrné to je u znalostních pracovníků, kde se očekává vysoká míra angažovanosti a kreativity. UVědomělý manažer však dobře ví, že lidé nejsou stroje a nelze jejich potřeby přehlížet. Osvícený manažer se navíc podle toho umí i chovat. Dává lidem přirozený prostor přizpůsobit si pracovní režim aktuální životní situaci. Jedině tak totiž mohou všichni dosáhnout maximálního výkonu.

Mezi osvědčenou cestu, jak obrousit ty nejostřejší hrany různých životních etap, patří individuálně vyvážená kombinace práce z domova a práce v kanceláři s možností plánovat si osobní čas podle vlastních potřeb. Volba co, kdy a kde dělat by měla zůstat primárně na pracovníkovi. Samozřejmě jen za předpokladu, že umí zohledňovat potřeby organizace. Pokud to nezvládá, je na zodpovědnosti organizace, aby ho to naučila. Pracovník tím dostává do rukou silný nástroj, jak co nejlépe skloubit svůj osobní a pracovní život. Důsledkem toho by se měla jeho osobní a pracovní produktivita v dané životní etapě dostat na nejvyšší možnou úroveň. Organizace by měla na oplátku získat dlouhodobě loajálního zaměstnance ochotného přizpůsobit se jejím aktuálním potřebám. A to už stojí minimálně za úvahu, co říkáte?

Nyní se vraťme k mému osobnímu příkladu. Při trošce zamyšlení by z něj mělo být patrné, že existuje řada mně podobných lidí, kteří preferují řád a pravidelnost. Nesvázaná flexibilita je pro ně stresující faktor. I proto mi trvalo několik let, než jsem se přirozeně dopracoval do flexibilního módu práce z domova. Na druhou stranu existuje mnoho lidí, kteří se umějí přizpůsobovat aktuální situaci velice snadno a rychle (vhodným příkladem je moje žena). Ti milují flexibilitu a jsou nejvíce produktivní, když jsou v pohybu nebo si mohou nastavovat svůj pracovní režim přesně podle aktuální nálady či osobních biorytmů. Pod tíhou pravidelnosti a řádu trpí, je to pro ně silně svazující. To se pak negativně odráží v jejich pracovní výkonnosti.

Co z toho plyne pro práci v kanceláři, práci na dálku a práci z domova?

Vzhledem k tomu, že každý pracovní tým obsahuje oba typy lidí, je z hlediska produktivity práce nejlepší cestou vytvořit ideální podmínky pro všechny. To nám dává jasné indicie, že práce vykonávaná výhradně v kanceláři, navíc omezená „od do“, tyto ideální podmínky pro oba typy pracovníků nedokáže v žádném případě zajistit. Ano, řešením může být hračkárna, odpočívárna, jídelna s kavárnou a zábavní centrum, jako mají například v Google. Takový přístup ovšem zcela neřeší osobní potřeby ve všech životních etapách a je určen spíše pro mladé bezdětné jedince, kteří žijí výhradně prací a zábavou. Jako ideální kombinace se z tohoto pohledu jeví stav, kdy může každý člověk pracovat v době, kdy to je pro něj nejlepší, a na místě, které mu nejvíce vyhovuje. Samozřejmě za předpokladu, že silně vnímá potřeby organizace či svých kolegů a nedělá to na úkor vzájemné spolupráce a kvality výsledků. Jinými slovy, je veden firemní kulturou k samostatnosti a zodpovědnosti za celek. Právě tyto podmínky vytváří firemní kultura založená na možnosti pracovat nezávisle a samostatně na dálku, z domova, či týmově v kanceláři nebo z coworking centra.

4. Řízení a odměňování na dálku



Jaký manažerský styl upřednostňovat při běžné práci v kanceláři a jaký při práci na dálku? Je lépe řídit, nebo vést? Každý zkušený manažer ví, že to vždy záleží na situaci a především na osobnosti člověka, jehož se právě snaží ovlivňovat. Někteří jedinci jsou absolutně neřiditelní a stěžejním předpokladem spolupráce s nimi je práce s motivací. Dále existují lidé, které nelze řídit ani přes sebevětší úsilí. Maximální individualizace je tedy naprostý základ dnešního úspěšného managementu. Tyto principy platí bez rozdílu, jak při práci v kanceláři, tak i při práci na dálku či z domova. Zásadní rozdíl ale tkví v uvědomění, že při práci na dálku je nezbytně nutné odstranit tradiční kancelářské mýty a předsudky. Vedoucí pracovník se musí konečně začít zabývat, pokud to dosud nedělal, skutečnou výkonností každého pracovníka. Bez toho totiž začne rychle vznikat nedůvěra a ta umí účinně zničit jakkoliv nadějnou spolupráci.

Možná vás při této příležitosti napadne, jaké **kancelářské mýty** mám na mysli. Zkusme si několik z nich blíže rozebrat.

Kancelářský mýtus č. 1: „Když na něj vidím, tak pracuje.“ – Jste si jistí, že skutečně pracuje? Jak to víte? Co když si právě teď čtete zprávy a jenom umí šikovným přehmatem ALT+TAB přepínat mezi záložkami prohlížeče či okny aplikací rychleji, než jste schopni zahlédnout jeho obrazovku?

Fakt: Pokud daný zaměstnanec nepatří mezi přibližně 15 % přirozeně angažovaných zaměstnanců [5], bude vykonávat jen vámi zadanou práci. Pravděpodobně jen zcela výjimečně udělá něco navíc. Neumíte-li si pohlídat maximální vytížení takového pracovníka jasně definovanými úkoly, bude svůj nevyužitý pracovní čas raději věnovat chatování /telefonování s přáteli či rodinou, čtení zpráv, vlastním melouchům, brouzdáním na sociálních sítích nebo jiným neproduktivním činnostem.

Kancelářský mýtus č. 2: „Mám přehled o svých podřízených.“ – Co přesně myslíte tím přehledem? Že sedí na svých místech a něco tam dělají? Víte, jak každý jednotlivý pracovník konkrétně přispívá k výsledku celku? Zabýváte se více formou (tím, že je vidíte), nebo skutečnými výsledky? Pokud se zabýváte výsledky, jak si možná myslíte, tak proč je musíte vidět?

Fakt: Tím, že uvidíte zaměstnance sedět na vedlejší židli, si pojistíte akorát skutečnost, že přišel do práce a něco dělá. Produktivitu práce ovšem nezjistíte bez jasného definování výsledků a jejich měření. Navíc dosahovat těch nejlepších výsledků lze pouze za ideálních pracovních podmínek. Někdy mohou být takové podmínky dostupné v kanceláři organizace a někdy při práci z domova.

Kancelářský mýtus č. 3: „Kdo je více přátelský, ten má lepší výsledky.“ – Myslíte si, že existuje příčinná souvislost mezi přátelským chováním a výsledky? Jak moc vás ve vašem úsudku a hodnocení ovlivňuje vřelý vztah k nějakému podřízenému? Nemáte tendence jej omlouvat a přeceňovat? A jak vás naopak ovlivňuje chladný vztah k jinému podřízenému? Nedáváte mu podvědomě minusové body?

Fakt: Ve skutečnosti žádná taková souvislost mezi přátelským přístupem a výsledky neexistuje. Prohlubování vztahů s kolegy či vedoucím není zadarmo – stojí mnoho úsilí a času. Ten je logicky ve většině případů na úkor dosahování výsledků. Výjimku tvoří lidé, u kterých jsou obchodní či jiné vztahy základem jejich výsledků – tento případ jsem však neměl na mysli. Z přátelského chování nejvíce těží lidé se silnými talenty v oblasti vztahů. Ví přesně, co říct a jak se zachovat, aby to na vedoucího působilo příjemně. To ale nijak nevyprovádá o jejich výsledcích.

Kancelářský mýtus č. 4: „Kdo na sebe nejvíce upozorňuje a je hodně slyšet, ten má nejlepší výsledky.“ – Už jste někdy sami upravovali nějaká data či výsledky ve svůj prospěch? A co vaši podřízení? Jak často se necháte ovlivnit pěknými grafy, které jsou ovšem v konečném důsledku postavené na chabých základech? Myslíte si, že kdo se nejvíce naparuje svými výsledky, je skutečně ten nejlepší?



4.1 Efektivní pracovník na dálku

Jaký by měl být efektivní pracovník pracující na dálku či z domova? Existuje vůbec univerzální prototyp nejlepšího pracovníka? Reakce na tyto otázky se velice podobá odpovědi na podobnou otázku: Jaký by měl být efektivní pracovník v kanceláři?

Podle mého názoru se skutečné efektivitě musí každý člověk naučit – jedná se o dovednost, kterou je možné pilovat v podstatě po celý život. Druhým důležitým předpokladem jsou odpovídající podmínky. Nejsou-li totiž adekvátní dané práci, tak se člověk může snažit sebevíc, ale nejlepších výsledků stejně nedosáhne. Do třetice bych připomněl staré pořekadlo: „Kdo sám nechce, toho ani párem volů nedonutíš!“ Toto platí pro práci na dálku, z domova i při práci v kanceláři.

I přes uvedené základní podobnosti je nutné speciálně u práce na dálku a z domova stanovit určité minimální podmínky nezbytné pro efektivní práci. Je pak na posouzení

manažera, aby uměl toto minimum individuálně vyhodnotit u každého ze svých podřízených. A pokud některá z podmínek není splněna, tak aby se uměl postarat o nápravu. V konečném důsledku to je především vedoucí pracovník, který sklízí úspěchy i neúspěchy svých podřízených. I proto by mu neměla být produktivita jeho podřízených lhostejná.

Základní požadavky pro efektivní práci na dálku či z domova:

- **Připojení k internetu** – Základem je kvalitní připojení k internetu na všech místech, kde bude práce probíhat. Pokud se daný člověk často pohybuje v terénu, neobejde se bez mobilního internetového připojení. Samozřejmostí je dovednost nasdílet mobilní internetový signál také do svého notebooku.
- **Hardware** – Notebook jako přenosný pracovní nástroj je pro práci na dálku naprosto nezbytný. Podobně důležitý je i dostatečně výkonný smartphone. Za úplné minimum u smartphonů považují schopnost bez výpadků provozovat aplikace jako Skype nebo svižně napsat e-mail. Ke smartphonu bych navíc přidal také sluchátka s mikrofonom. Ta se hodí při mnoha příležitostech, od zajištění soukromí při telekonferenci až po „odhlučňovač“ při práci v rušivém prostředí.
- **Software** – Standardem by měl být e-mail, vzdálený přístup ke všem firemním datům nebo online kancelář Google Apps / Microsoft Office 365. Dále videokonference (např. Skype), sdílení pracovní plochy a chat pro rychlou a tichou komunikaci. Nesmí se zapomenout ani na dodržování základních pravidel pro bezpečnou práci s daty a informacemi.
- **Znalost práce s počítačem** – Uživatel počítače s průměrnou znalostí práce s internetem, Wordem a Excelem se naučí ovládat potřebný hardware a software za několik dnů, maximálně týdnů. Bez toho by se efektivní práce na dálku proměnila v pracovní a časovou frašku.
- **Místo na práci** – Při práci z domova více než několik dní v měsíci je důležité mít vlastní nerušené místo na práci, nejlépe v domácí pracovně nebo pracovním koutě. Kuchyňský stůl či dětský pokoj jsou absolutně nevhodná místa. Při vzdálené práci si člověk vystačí v podstatě s jakýmkoliv klidným místem. Pokud místo není úplně tiché, nezbyvá než se naučit hluk ignorovat, podobně jako to musejí udělat lidé v open space kancelářích. Částečně jej lze odstínit například sluchátky s hudbou.
- **Motivace** – Základním předpokladem úspěšné práce na dálku či z domova je vnitřní chuť a motivace takto pracovat. Kdo ji nemá, ten bude hledat nejrůznější rozptýlení, jež se mu mimo kancelář nabízí v podstatně větším množství. A práce bude stát.
- **Zodpovědnost** – Dodržovat termíny a odevzdávat úkoly včas podporuje důvěru kolegů a vedoucího. Také pracovníkovi umožňuje zažít pocit vlastního úspěchu z odvedené práce. Bez minimální úrovně vlastní zodpovědnosti k práci se žádný vzdálený pracovník neobejde.

Je jasné, že většina lidí pracujících v kancelářích má určitou míru motivace i zodpovědnosti. Jinak by ani nebyli schopni přijít pravidelně do práce v kanceláři. Při práci na dálku či z domova je laťka požadavků ovšem ještě o kousek výše. Kancelářské prostředí totiž přirozeně vytváří alespoň minimální tlak – povinnost někam přijít, ten při vzdálené práci není. Tento nedostatek tlaku je proto nutné kompenzovat jasnější definicí úkolů i termínů, dokdy musejí být splněny.

Rád bych ještě upozornil na jednu věc. Pracovat na dálku i z domova lze samozřejmě i bez stoprocentního splnění všech uvedených požadavků. Cílem této kapitoly ale není definovat průměrného – většinou méně efektivního – pracovníka, kterých vidíme ve většině organizací zástupy. Cílem je nadefinovat skutečně efektivního pracovníka. A to se bez nutnosti splňovat všechny minimální požadavky neobejde. I proto si dovoluji krátce zabrousit do oblasti lehkého sci-fi a nad rámec základních požadavků přidám navíc definici supermana – super efektivního pracovníka na dálku. Berte to spíše jen jako nesplnitelný sen většiny manažerů – mít výhradně takové dokonalé spolupracovníky. Nerad bych tím totiž práci na dálku udělal medvědí službu!

Super efektivní pracovník pro práci na dálku či z domova:

- Vlastní notebook, smartphone a tablet. Umí s nimi výborně pracovat.
- Pro případ výpadku internetu má zřízeno náhradní internetové připojení. Pro práci na cestách využívá ten nejrychlejší mobilní internet.
- Doma má samostatnou pracovnu, kam se může zavřít, aniž by jej kdokoliv vyrušoval.
- Práci s počítačem ovládá na úrovni IT profesionála. Se středně obtížným softwarem nebo jakoukoliv internetovou službou se naučí pracovat během několika hodin.
- Má silnou vnitřní motivaci, která jej žene dopředu k cíli za každých okolností.
- Své úkoly plní s předstihem v té nejvyšší kvalitě.
- Je jako stroj. Vše do nejmenšího detailu pečlivě promýšlí dopředu, a proto zásadně nedělá chyby.
- Dokonale volí slova a intonuje hlasem podle situace. Obchodní partneři mu zcela bez smlouvání podepisují obchodní dohody, jakmile jim přednese svou nabídku přes telefon, webinář či videokonferenci.
- Je rozený vůdce. Své spolupracovníky, podřízené a dokonce i nadřízené umí motivovat jen svým pohledem přes web kameru na Skype.
- Svůj pracovní i osobní život zvládá organizovat naprosto s přehledem. Každý projektový manažer by se od něj mohl učit pokročilé techniky time managementu.

Po této pohádce pro dospělé se nyní vraťme zpět na zem k opačnému extrému. Přímo mezi pracovníky nevhodné pro práci na dálku či z domova. Považuji za klíčové naučit se je dobře identifikovat, a to co nejdříve. Pokud jim totiž umožníme pracovat vzdáleně a oni selžou,

můžeme to přičítat za chybu především sami sobě. Dalo se to snadno předpokládat dopředu, pravděpodobně jste měli indicie přímo před sebou a pouze je nevnímali.

Pracovníci nevhodní pro práci na dálku či z domova:

- Mají nefunkční nebo velice pomalé internetové připojení.
- Ovládají počítač jen na základní úrovni.
- Jsou extrémně pasivní a bez dozoru neumějí pracovat či volit priority.
- Potřebují se stále na něco ptát kolegů nebo vedoucího.
- Dělají si „melouchy“ v pracovní době.
- Nemají dostatečné domácí podmínky (např. bydlení v garsonce s malým dítětem).
- Tráví značnou část pracovní doby na sociálních sítích nebo surfování na internetu.
- Neradi by přišli o důležité benefity, které předčí přínosy práce z domova.
- Nejsou dostatečně loajální k organizaci nebo chtějí podat výpověď.
- Nechtějí pracovat na dálku / z domova, ať už z jakéhokoliv důvodu, a nijak se tím netají.

U pracovníků nevhodných pro vzdálenou práci je nutné si dávat pozor, abychom je úmyslně, či neúmyslně neztratili navždy. Situace, znalosti i přístup k práci se umějí rychle, a někdy i dost razantně měnit, a to nejen v závislosti na již zmiňované změně životní etapy. Proto nad nimi nelámejme natrvalo hůl, ale považujme případné negativní rozhodnutí pouze za dočasné. Také změnu svého manažerského rozhodnutí směrem k povolení vzdálené práce můžeme rovnou podmínit určitou konkrétní akcí.

Tím podpoříme pracovníkovu motivaci.



4.2 Motivace vzdálených pracovníků

Motivace pracovníků je v každé organizaci velice diskutované a citlivé téma, a to zcela nezávisle na tom, jestli je práce vykonávána v kancelářích nebo na dálku. Cílem této kapitoly proto není zabývat se obecnou motivací pracovníků – o té jsou napsány stovky jiných knih. Cílem není ani probírat faktory pro motivaci firem k podpoře vzdálené práce – finanční i nefinanční přínosy již byly vyjmenovány v mé předchozí knize *Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [1]. Mým cílem je zaměřit se především na odlišnosti v motivaci vyplývající z podstaty práce na dálku či práce z domova na straně pracovníků.

Nejdříve se podívejme na nejsilnější argumenty pro práci na dálku či z domova posilující motivaci na straně zaměstnanců. Patří mezi ně především:

- **Více času na rodinu a své zájmy** – Průměrná cesta do práce trvá v ČR necelých 30 minut, tedy cca 1 hodinu denně [7]. K tomu je nutné připočítat příchod do kanceláře o 5–15 minut dříve v závislosti na složitosti dopravy a odchod 5–10 minut po skončení oficiální pracovní doby. Další dobu člověk stráví ranní přípravou do práce a dále aklimatizací po příchodu z práce. Průměrně zabere celý proces přesunu do práce a zpět asi 2 hodiny denně. Za týden to je 10 hodin a za měsíc 40 hodin času, který v případě práce z domova lze získat navíc pro rodinu a své zájmy.
- **Nižší náklady na cestování a ošacení** – Náklady na cestování se mohou pohybovat v rozmezí od 0 do několika stovek Kč denně. Průměrnou částku na cestování odhadují na 1 000–1 500 Kč měsíčně. Při práci v kanceláři se také výrazně zvyšují požadavky na obnovu šatníku. Každodenním užíváním se samozřejmě oblečení i obuv opotřebuje výrazně více, než když si pracovník při práci z domova obleče vychozené kalhoty s tričkem či košilí a den stráví v papučích. Náklady na oblečení tak mohou představovat přibližně dalších 500–1 000 Kč měsíčně. Od toho je nutné odečíst zvýšené náklady na provoz domácnosti (topení, voda, elektřina). Ty se podle našich zkušeností pohybují v rozmezí 500–1 000 Kč/měsíc. Celkem se tak měsíčně jedná o čistou průměrnou úsporu v rozsahu 1 000–1 500 Kč, což může činit u průměrného pracovníka 5–10 % jeho příjmu navíc.
- **Zajištění péče o děti / nemohoucího člena rodiny** – Mezi důležité životní etapy patří i péče o děti, nemohoucího člena rodiny nebo stárnoucí rodiče. Šanci flexibilně řešit svou rodinnou situaci, aniž by ohrozil plnění svých pracovních povinností, dokáže ocenit ne jeden zaměstnanec dlouhodobou loajalitou.
- **Práce i na MD/RD** – Řada maminek by ráda udržovala své znalosti a pracovní kontakty i v době po narození dítěte. Práce z domova jim umožní dále vykonávat svou práci alespoň na částečný úvazek. Tím neztrácejí svou kvalifikaci a zaměstnavatel naopak nemusí po dobu mateřské hledat zástup.
- **Větší klid na práci** – Schopnost soustředit se na koncepční práci je v běžných kancelářích velice složitá. Neustálý šum a vyrušování ze strany kolegů či nadřízených výrazně snižuje produktivitu práce. Práce mimo rušnou kancelář, ať se nachází kdekoliv, je pro činnosti vyžadující plné soustředění ideální řešení.
- **Bez nutnosti stěhovat se za prací** – Češi jsou dobře známí svou neochotou stěhovat se za prací. Většina lidí chce trvale žít v lokalitě, kde se narodili a kde mají rodinu i přátele. Naproti tomu poptávka po práci a tomu odpovídající platová hladina je v ČR rozmístěna velice nerovnoměrně – od nejlepších podmínek v Praze až po ty nejhorší v severních Čechách nebo na severní Moravě. Práce na dálku tento rozpor odstraňuje – lidé pracují na dálku a do kanceláří firmy dojíždějí pouze příležitostně. Pracovníci tak mohou získat práci v oboru a firmy zase kvalifikovanou pracovní sílu s nižšími náklady, než je v dané lokalitě běžné.

- **Vyšší příjem při práci v lokalitě s vyšší mzdou** – Proaktivní zaměstnanec si může sám najít zaměstnavatele v libovolné lokalitě, při znalosti jazyků zahraničí nevyjímaje. Tím získá kvalifikovanou práci, navíc za plat běžný v místě působení zaměstnavatele. V dnešní době tak už není vůbec výjimečné, aby český občan bydlel fyzicky v Beskydech nebo na Šumavě, ale pracoval pro firmu v Anglii, Švýcarsku nebo USA a do sídla firmy jezdil jen několikrát za rok.
- **Příležitost organizovat si svůj pracovní a soukromý čas** – Práce od 8 do 17 hodin je pro řadu lidí frustrující a svazující. Jakákoliv návštěva úřadů či lékaře se totiž s netolerantním nadřízeným stává nepříjemnou situací vyžadující v lepším případě čerpání dovolené, v tom horším zákaz. Práce z domova tento problém naprosto odstraňuje. Pracovník si vyřídí vše potřebné v běžné provozní době a chybějící čas si napracuje jindy.

Na většinu zaměstnanců, kterých se přímo dotýkají alespoň dva z uvedených přínosů, to má pozitivní motivační efekt. Považuji za důležité tyto přínosy na začátku vzdálené spolupráce individuálně s každým zaměstnancem jasně vydefinovat, aby si uvědomoval, co mu to reálně přinese. Stejně tak se nebojte se zaměstnancem minimálně jednou za rok, nebo ideálně při každé příležitosti krátce zrevidovat, jak silný vliv mají tato pozitiva vzdálené práce na jeho aktuální motivaci a jestli nedošlo k jakékoliv změně.

Typologie vzdálených pracovníků

Předchozím výčtem jsem nastínil hlavní argumenty pro vzdálenou práci posilující motivaci zaměstnanců. Další pohled na motivaci při práci na dálku je skrze typologii pracovníků. Ta poukazuje na nejlepší formu řízení/odměňování pro jednotlivé skupiny pracovníků – **samořiditelný pracovník, říditelný na dálku podle výkonu, říditelný na dálku podle výkazu práce a neřiditelný pracovník**. Pro přehlednost je řadím od té nevhodnější formy pro práci na dálku, kterou by si jistě přál každý manažer, až po ten nejčernější scénář.

1. Samořiditelný pracovník



A také samomotivovatelný. Peníze jsou pro něj buď minimálním, nebo žádným zdrojem motivace. Pro svůj život potřebuje určitou standardní úroveň materiálního zabezpečení – nemusí být dokonce ani příliš vysoká. Jakmile je zajištěna, peníze jej již dále nezajímají. Z uvedených důvodů má výkonnost často zcela nezávislou na výši odměny. Pro maximální motivaci potřebuje vidět silnou vizi, hluboký smysl své práce nebo potenciální finanční

úspěch v budoucnu. S tím je schopný se naprosto ztotožnit a pak tomu odevzdá celou svou bytost! Nemusíme jej proto při práci nijak hlídat. Na druhou stranu při absenci vize nebo hlubšího smyslu jeho zájem rychle upadá, dokonce až na úroveň neřiditelného pracovníka. To se stává pro vedoucího pracovníka nebezpečným momentem – snadno totiž může dojít k ukončení spolupráce.

Mezi typické příklady samořiditelných pracovníků patří vědci a výzkumní pracovníci. Ve větší míře se vyskytují také ve všech povoláních, která z podstaty dávají hlubší smysl – programátoři, lékaři, učitelé, pracovníci neziskových organizací, specialisté na volné noze nebo start-up podnikatelé.

Při práci na dálku nebo z domova jsou samořiditelní pracovníci skvělí spolupracovníci i podřízení za předpokladu, že dokážeme dlouhodobě udržet jejich motivaci na dostatečné úrovni. Pak pracují nad rámec jakékoliv pracovní doby.

2. Pracovník říditelný na dálku podle výkonu



Pro dosahování těch nejlepších výsledků potřebuje výkonový pracovník vidět jasný vztah mezi odměnou a výsledkem. Ochotně nese riziko finanční ztráty a nulové odměny, pokud je kompenzována vysokou odměnou při dosažení úspěchu. Základem motivace je správně nastavený odměňovací systém. Ten může být buď ve formě konkrétní výše finanční odměny za kus, nebo jako procentní podíl na zakázce či zisku. Značným

rizikem je ztráta motivace u aktivit či projektů, které negenerují dostatečně brzy přímou finanční odměnu. Nezapomeňme proto pravidelně měřit úroveň výkonu takového pracovníka a výši jeho odměn. S tím, kdo nedosahuje alespoň základní úrovně očekávané finanční odměny, musíme hledat příčiny neúspěchu a také způsoby řešení. V opačném případě je pouze otázkou času, kdy ztratí veškerou motivaci a přestane pracovat úplně. Posouzení, zdali to je v daný okamžik žádoucí, spočívá vždy na bedrech vedoucího. Je jasné, že nedává žádný smysl držet si nevykonného zaměstnance, který nemá potřebné kompetence a nechce na sobě pracovat. Na druhou stranu i mistr tesař může mít špatné období vyplývající například z osobních problémů a v dlouhodobějším horizontu by mohl být jeho odchod pro organizaci velkou ztrátou.

Nejznámějším příkladem pracovníků říditelných podle výkonu jsou obchodníci, obchodní zástupci firem, pojišťoven a bank, telefonní prodejci, manažeři s podílem na zisku nebo OSVČ bez zaměstnanců ve všech různých podobách. Méně časté je výkonnostní odměňování v jiných oblastech, jako je projektový nebo zakázkový způsob spolupráce. Naprostou raritou je to u standardního zaměstnaneckého způsobu spolupráce. Přitom Baťa uměl již před 100 lety odměňovat zaměstnance podle jejich výkonnosti, a to bez jakékoliv počítačové techniky.

Pro práci na dálku či z domova se jeví tito pracovníci orientovaní na výsledek jako nejlepší kandidáti. Není potřeba jakkoliv evidovat jejich výkonnost – jednoduše si stanovíte podmínky spolupráce a jakmile je splní v dohodnuté kvalitě, dostanou svou odměnu. A ti nekompetentní odpadnou sami.

3. Pracovník říditelný na dálku podle výkazu práce



Lidově řečeno, mohli bychom ho označit za člověka, jenž si chce odpracovat „svoje“ a pak mít čistou hlavu a volno na vlastní zájmy či rodinu. Obvykle bývá pracovníě průměrně výkonný. Zvýšení mzdy u něj nevede ke zvýšení výkonnosti. Ke svému životu ovšem potřebuje peníze, a proto mu nezbyvá než za ně pracovat. Seberealizace prostřednictvím zaměstnání pro něj není hlavním smyslem života. Možná by i mohla být, ovšem v jiném oboru či u jiného

zaměstnavatele – bohužel si to ale z nejrůznějších důvodů neumí nebo nechce zařídít ke své plné spokojenosti. Jeho vysněné povolání se také může nacházet v oblasti, kde za vynaložené úsilí nedostane zapláceno penězi. Do této skupiny až na výjimky nepatří lidé zaměřeni primárně na výkonnost ani špičkoví pracovníci orientovaní na smysluplnou práci spojenou s hlubším uspokojením. Efektivní řízení a odměňování této skupiny pracovníků spočívá ve využívání nejrůznějších úkolovníků a online výkazů práce. Ty umožňují na dálku oběma stranám – pracovníkovi i nadřízenému – trvale udržovat přehled o odvedené práci a tím podporovat vzájemnou důvěru.

Skupina pracovníků říditelných podle výkazů práce je velice široká. V podstatě do ní patří jakékoliv manuální nebo kancelářské profese na standardní zaměstnanecký poměr.

Při práci na dálku nebo z domova u těchto průměrně výkonných pracovníků je pro manažera nejdůležitější umět správně definovat úkoly nebo zodpovědnosti a ty si následně pravidelně kontrolovat, nejlépe automaticky a v reálném čase. V takovém režimu může spolupráce výborně a dlouhodobě fungovat. Pokud vedoucí neočekává špičkové výsledky ani výkonnost, tak získá dlouhodobě stabilního zaměstnance.

4. Neřiditelný pracovník



A také nemotivovatelný. Buď se jedná o člověka, jenž patří z hlediska pracovního procesu mezi zcela nepoužitelné jedince. V takovém případě s tím nelze nic moc udělat a pouze jej můžeme ponechat jeho vlastnímu osudu. Anebo, což je mnohem častější případ, u něj došlo k totální destrukci motivace. Původně mohl patřit do kterékoliv z výše uvedených skupin. Něco se však zlomilo a on místo toho, aby začal problém řešit, se mu poddal.

Spouštěčem mohla být tragická událost v rodině, nečekaná ztráta zaměstnání, ztráta postavení nebo osobní sebedůvěry apod. Je na každém z nás, jestli takovému člověku chceme pomoci nebo jej necháme ležet opodál. Mohl by (ale také nemusel) být plnohodnotným členem týmu.

Nedojde-li u neřiditelného pracovníka k nápravě, jedná se o naprosto nevhodnou osobu pro práci na dálku i práci z domova.

Co na to říkáte? Souhlasíte plně, částečně, nebo je to v rozporu s vaším názorem? Možná si již po prvním přečtení dokážete sami pro sebe zvolit jednu dominantní skupinu. Možná jste dokonce schopni zařadit se do několika z uvedených skupin v závislosti na konkrétní životní situaci nebo vykonávané práci. Pokud umíte rovnoprávně akceptovat více skupin, tak si můžeme potřást rukou. Mám to stejně jako vy. Musím se totiž přiznat k jedné věci – naprosto nesnáším podobné škatulkování, pokud je vnímáno jako dogma. Na druhou stranu mně samotnému umožnilo toto jednoduché schématické dělení pochopit, že tradiční způsoby jednotného odměňování a řízení vůbec neodpovídají možnostem ani potřebám dnešní doby – a to maximálně motivovat každého člověka k plnému využití jeho potenciálu.

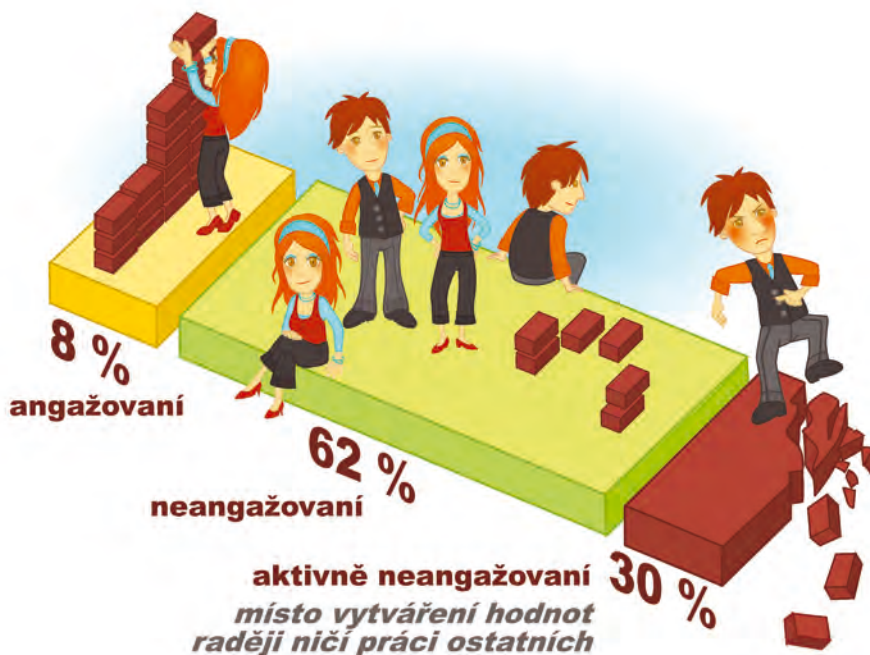
Pochopení uvedené typologie pro řízení a odměňování pracovníků proto vnímejte jako první důležitý mezikrok k hlubšímu pochopení, že každý člověk je naprosto unikátní jedinec a pouze individuálním přístupem odpovídajícím jeho osobnosti a aktuální životní situaci lze nastavit ten nejlepší odměňovací a motivační systém. To se pak odrazí v produktivitě práce, nezávisle na tom, jestli pracuje v kanceláři, z domova nebo u zákazníka. Podrobněji se tím budeme zabývat v dalších kapitolách a ukážeme si, jak lze tento problém řešit u jednotlivých typů pracovníků.



4.3 Řízení a odměňování podle odpracovaných hodin

Efektivní řízení pracovníků na dálku a jejich adekvátní odměňování na základě odpracovaných hodin, v ČR nejčastěji na hlavní pracovní poměr, patří mezi časté obavy managementu. V podstatě se není ani čemu divit. Značná část zaměstnanců totiž chodí do práce pouze za účelem výdělků. Za to dělají práci, která je z větší či menší části nebaví. Peníze ke svému životu ovšem potřebují, a tak musejí podávat alespoň průměrné výkony, aby nebyli nahrazeni. Tento závěr vyplývá z nejednoho průzkumu v oblasti angažovanosti. Jedním z největších odborníků na oblast angažovanosti je americká společnost Gallup. V jednom z jejich rozsáhlých výzkumů po celém světě [9 + 10] bylo zjištěno, že v průměrné organizaci pracuje s plným nasazením pouze 13 % zaměstnanců, 63 % se jich nepřetrhne – nejsou angažovaní a zbývajících 24 % svou práci nesnáší, nebo dokonce ničí výsledky ostatních. V ČR je tento poměr podle čísel z roku 2013 ještě o poznání horší – 8 % / 62 % / 30 %.

Stav angažovanosti zaměstnanců v ČR v roce 2013



Naprostě odlišné výsledky mají organizace maximálně stavějící na vnitřní motivaci. V závislosti na způsobech motivace existují dokonce i společnosti, kde je angažovaných 100 % zaměstnanců. To se logicky odráží také na výsledcích organizace jako celku. Jak vytvořit takové vhodné podmínky podporující vnitřní motivaci a další růst organizace, si ukážeme v části o vedení na základě talentu a silných stránek.

Možná si řeknete, to zní sice krásně, ale co když nemáme v organizaci nastavený systém podporující vnitřní motivaci. Jak můžeme zajistit, aby vzdálený pracovník se stoprocentní jistotou splnil svěřené úkoly i přesto, že na něj nevidíme? V předchozí kapitole to bylo naznačeno, nyní si vše rozebereme detailněji. Základ stojí na kvalitní evidenci úkolů a kontrole jejich plnění prostřednictvím výkazů práce. Využití najdeme všude tam, kde nelze z podstaty práce normovat pracovní výkon nebo zaměstnanec pracuje paralelně na více projektech, ale přitom nechceme přecházet na projektový způsob odměňování. Tento systém lze použít také pro jasnější oddělení osobního a pracovního života, kdy např. pracovník v rámci své pracovní doby řeší ve větší míře soukromé záležitosti (malé dítě, péče o nemocného či jiné osobní zájmy). Jasná evidence úkolů a výkazů práce přináší řadu výhod pro obě strany – vedoucího i zaměstnance.

Výhody pro vedoucího:

- Má přehled o konkrétních činnostech a výsledcích podřízeného.
- Umí tyto činnosti měřit.
- Vidí stav rozpracovanosti jednotlivých úkolů, respektive očekávané termíny dokončení.
- Získává důvěru v pracovníka.
- Může vhodně rozdělovat úkoly mezi více podřízených na základě jejich reálného časového vytížení.
- Má k dispozici přesná data pro časové i finanční oceňování zakázek.

Výhody pro zaměstnance:

- Vede si evidenci úkolů a termínů – nemůže na nic zapomenout.
- Má výborný přehled o své současné, minulé i budoucí práci.
- Odstraňuje se či zmírňuje pocit přetížení nebo tlaku, že málo pracuje.
- Získává zpětnou vazbu v případě, že by byl méně vytížený, a přesto by u něj docházelo k pocitu, že má hodně práce.
- Má k dispozici jasné argumenty o svých výsledcích a časovém vytížení pro svého vedoucího.

Aby tento systém skutečně fungoval, nesmí chybět na obou stranách zásadní uvědomění – co je a co naopak v žádném případě není cílem tohoto způsobu evidence práce. Hlavním cílem obou stran by měla být především aplikace jednotlivých výhod vzdálené práce a následná maximalizace přínosu pro všechny zúčastněné. Ze strany nadřízeného by měl být zaměstnanec rovněž ubezpečen, že smyslem celého procesu není jeho šikana, ale získání přehledu o výsledcích a pracovním vytížení.

Při zavádění úkolovníků a výkazů práce do organizace bychom neměli zapomenout na častou začátečnickou chybu vedoucích pracovníků. Někteří manažeři si neuvědomují skutečnost, že výkazy i úkolovníky jsou pouze prostředkem, nikoliv cílem. Cílem přece není samotné vyplňování výkazu práce, ale splnění zadaného úkolu, a to v očekávané kvalitě a stanoveném čase. Stejně tak výkazy nejsou minutovníky, aby si pracovníci měřili čas stopkami. Zdravé nastavení je takové, kdy dvakrát za den nebo na konci pracovního dne zaměstnanec vyplní výkaz práce podle skutečnosti. Délku jednotlivých činností přibližně odhadne. Není podstatné, zda na jednu činnost vykáže o deset minut více a na jinou o deset minut méně, důležitý je celkový odpracovaný čas. Výjimku z pravidla tvoří činnosti fakturované zákazníkům. Zde bychom se měli vždy snažit o maximální časovou přesnost, kterou jsme zákazníkovi garantovali. Některé firmy si účtují každou započatou hodinu, jiné půlhodinu či dokonce čtvrt hodinu.

Někteří vykutálení zaměstnanci mohou občas nabýt pocit, že vhodnou manipulací s výkazy práce získají na úkor firmy pro sebe při práci na dálku více volného času. Existuje několik možností, jak tomuto potenciálnímu nebezpečí předcházet, případně jak jej řešit, pokud již nastalo:

- **Upozorněte na to již na začátku** – Při přechodu zaměstnance na práci na dálku nebo práci z domova s ním otevřeně diskutujte o manipulaci výkazů a délkách trvání jednotlivých úkolů. V přátelském duchu zdůrazněte, že falšování výkazů je pro vás nepřijatelné a může mít velice negativní důsledky včetně ukončení spolupráce.
- **Požadujte vyplňování výkazů a úkolovníků každý den** – Vytvořte pravidlo, podle něhož musí být výkaz práce vyplněný každý den na konci pracovní doby s přesností na 15 minut. Dejte si pozor, abyste nesklouzávali do přílišného extrému, sledující každou minutu práce zaměstnance. Mohli byste tak vytvářet naprosto zbytečný tlak – ten by dříve či později začal podněcovat nespokojenost zaměstnance.
- **Získejte přehled o náročnosti jednotlivých prací** – Zkušený manažer ví, že základem zvyšování produktivity je detailní porozumění dané činnosti. S tím úzce souvisí i výkazy práce. Nevíte-li, jak dlouho daná činnost trvá zkušenému pracovníkovi, jak potom chcete hodnotit výkazy práce? Ideální je si každou práci sám vyzkoušet, pak vás již nikdo neopije rohlíkem.
- **Srovnávejte zaměstnance mezi sebou** – Máte-li více podřízených vykonávajících stejnou práci, pravidelně porovnávejte jejich výsledky. Uvidíte, že objevíte mnoho činností, ve kterých jsou někteří z pracovníků výrazně rychlejší než ostatní. Zjistěte příčiny jejich vyšší, respektive nižší produktivity. Jedná-li se o nedostatečné znalosti či dovednosti, proškolen je. Pokud není problém v nedostatku znalostí, umožněte jim vzájemné prohození zodpovědností a úkolů. Když bude každý pracovník dělat práci, jež ho nejvíce baví, zvýší se s velkou pravděpodobností i jeho efektivita. Tím byste měli v krátkém čase dosáhnout nárůstu produktivity i u ostatních, méně produktivních pracovníků.
- **Zneužívání důvěry a falšování výkazů řešte s nadhledem** – Zjistili jste, že vás některý podřízený podvádí? Jste naštvaní? Místo vypouštění páry si s pracovníkem otevřeně promluvte, co jej k tomu vedlo. Někdy mohou být důvodem špatně definované kompetence či zadání úkolu, jindy zase osobní problémy nebo nedostatek motivace způsobený externími faktory. To vše je jistě řešitelné. Pokud se však ukáže jako hlavní důvod nezáměr o svěřenou práci, nezbyvá než přidělit pracovníkovi jinou činnost nebo se s ním rozloučit.

Pro názornou představu zmíním svou osobní zkušenost. Moje nová kolegyně pro jednu z mých zakázek nedávno převáděla 30 prezentací v PowerPointu do šablony zákazníka. Místo aby rovnou celou prezentaci ze staré šablony překopírovala do nové šablony a zde opravila jen nějaké detaily, tak kopírovala zvlášť každý snímek po snímku. Když jsem následující den kontroloval její výkazy práce, tak mi to nějak nesesedělo. Z vlastní zkušenosti

jsem věděl, že mně samotnému trvalo předělání jedné prezentace včetně detailních úprav přibližně hodinu. Jí to ovšem zabralo téměř tři hodiny. Po krátké diskusi jsme na problém přišli. Ihned jsem ji zaškolil na efektivní způsob úprav. Následující šablony jí šly od ruky podobně rychle jako mně.

Metody vykazování odpracovaných hodin

Nyní si pojdme na konkrétních příkladech ukázat metody vykazování hodin a na to navazující způsoby odměňování.

Nejčastěji bývá v organizacích využívána práce na plný pracovní úvazek s časovým rozsahem 40 hodin týdně. Při tomto způsobu práce se výborně osvědčují výkazy práce vytvářené v některé z online kanceláří. Nejznámější z nich jsou online dokumenty v aplikacích Google Apps (Obr. 4-1) nebo Microsoft Office 365. Existují ale samozřejmě i jiné systémy. Základní požadavek na aplikaci je jednoduchý – musí být dostupná v reálném čase z jakéhokoliv zařízení s přístupem na internet. Nesmí se tedy v žádném případě jednat o systém provozovaný na firemním serveru, který je mimo kanceláře firmy pro uživatele nedostupný. Naprosto nevhodným řešením je i běžný dokument v Excelu vyplňovaný přímo na počítači pracovníka a zasílaný vedoucímu v pravidelných intervalech (např. jednou týdně) e-mailem. Tento způsob také nefunguje. V mezidobí totiž vzniká pocit nejistoty a nedůvěry, což je velice špatné!

Výkaz práce za měsíc		Datum a odpracované hodiny na dané činnosti																															Poznámka	
Číslo	Popis činnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Celkem	
1	porady, schůzky				3																1	2	1											168
2	studium a zaškolení	3												1	1	3																		10
3	administrativní				0,5	1,5	4	1,5						2,5	0,5	5	3,5				0,5	1			2,5								26	
4	kommunikace s lektory				1			0,5						0,5	1	1,5	1																	7,5
5	výkazy práce	2																																4
6	tvorba letáku					1	2	2	1																			2						10,5
7	webové stránky, oim systém	2					0,5	1	4,5				0,5		0,5	1	0,5						0,5	1	0,5								15	
8	prezentace = osvětlení														2								2			1								13
9	příprava na semináře	0,5			3,5								2,5		1	0,5						0		4,5				5					19	
10	semináře																																	37,5
11	korrespondence = pošta	0,5						0,5	1	0,5																								10,5
	8 hodin denně																																	

(Obr. 4-1) Měsíční výkaz práce s pevnou měsíční mzdou a pevně stanoveným počtem hodin. V tomto případě se jedná o 8 hodin denně.

Jinou možností je flexibilní režim s průměrnou pracovní dobou 8 hodin denně. Pracovník nemusí pracovat přesně 8 hodin a 40 hodin týdně. Místo toho pracuje dle potřeby organizace a svých možností (Obr. 4-2). Jeden den to mohou být 4 hodiny, druhý 12 hodin, třetí potom 8 hodin. V měsíčním, čtvrtletním nebo ročním průměru se pak dostane na 8 hodin práce denně. Tento pracovní mód je výborný pro jakékoliv sezónní práce.

Vezměme si jako příklad organizaci pořádající školení se sezónou září–listopad a únor–červen, tedy 8 měsíců v roce. V tomto období zaměstnanci svou práci za 8 hodin absolutně nestíhají, ve zbývajícím období se nudí. Řešením je plovoucí rok. V období sezóny lidé pracují 10–12 hodin denně, v období klidu – o prázdninách – si vezmou třeba dva měsíce volno nebo pracují jen 2 dny v týdnu či 4 hodiny denně.

Výkaz práce za měsíc		Počet pracovních dnů v měsíc		21																													
Ujměno: JITKA		Počet pracovních hodin v měsíc		168																													
Měsíc: PROSINEC		Fond hodin (s minusem chybí, s plusem nadběhává)		15																													
Rok: 2013																																	
Pop. Číslo	Popis činnosti	Datum a odpracované hodiny na dané činnosti																															Poznámka
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
7		10	2,5	2,5	9	7,5	10	9	6	0	0	8,5	8	12	7	5	0	0	10	9,5	5	10	4,5	0	0,5	9	9	9	11	8	0	0	183
8	1					4						2							1	2	1											11	
9	2												5						3		4											15	
10	3		0,5	2,5	0,5	0,5	1,5	5	1,5			2,5	0,5	5	3,5			0,5	1		2,5				0,5	1,5	4,5	3				37	
11	4					1			0,5			0,5	1	1,5	1				0,5	0,5							1					7,5	
12	5		3,5																										1		2		6,5
13	6							4	2																		2	2				10	
14	7		2					0,5	1	4,5			0,5	0,5	1	0,5			0,5	1	0,5	0,5								0,5		13,5	
15	8								3										2											3	1		12
16	9		0,5			2	3,5						2,5	1	0,5				2	2,5						5	0,5	1,5				21	
17	10													7					6			6,5					6,5	5				38	
18	11		0,5				0,5	1	0,5				0,5	1,5	0,5					0,5	0,5			0,5	0,5	0,5			4			11,5	
19																																	
20																																	
	plovoucí měsíc																																

(Obr. 4-2) Měsíční výkaz práce s pevnou měsíční mzdou a s plovoucí hodinovou dotací – fondem hodin, který se převádí do dalších měsíců. Odměna pracovníků je fixní, jako kdyby pracovali 8 hodin denně.

Vlastní zadávání úkolů na dálku může probíhat přes stejný online dokument, ve kterém se vykazuje práce – do nové záložky (Obr. 4-3). Úkoly tam může pracovníkovi zadávat přímo vedoucí – ihned poté, co jej napadnou. Stačí si nechat výkaz práce trvale otevřený v jedné ze záložek prohlížeče. Nebo si je tam přidá sám zaměstnanec po proběhnutí poradě či schůzce. Vedoucí má ihned zpětnou kontrolu, zda byl úkol správně pochopen a vložen do úkolovníku k realizaci.

	A	B	C	D	E
1	Úkoly Jitka	Termín zadání	stav	Termín dokončení	Poznámka
2	Předělat 30 prezentací pro PnD	1.12.2013	hotovo	9.12.2013	
3	Nastudovat prezentace o práci na dálku a práci z domova	2.12.2013	hotovo	15.12.2013	
4	absolvovat BOZP a PO školení	2.12.2013	hotovo	2.12.2013	
5	naučit se Pinacle	5.12.2013			
6	naučit se pracovat s video kamerou	5.12.2013			
7	naučit se vkládat články na workline.cz a pracenadalku.cz	5.12.2013			až přijde článek
8	naučit se vkládat nové webinarě na webinar.cz	1.12.2013	hotovo	5.12.2013	
9	naučit se aktualizovat termíny webinarů	1.12.2013	hotovo	5.12.2013	
10	korektury knihy Práce na dálku 2	1.12.2013	1. část hotovo	dlouhodobý cíl	
11	sledování účetních témat a vyhledávání informací	11.12.2013	založený dokument	dlouhodobý cíl	
12	udělat seznam účetních webů a lektorů	11.12.2013		30.12.2013	
13	vytvoření a doplnění profilu LinkedIn	11.12.2013	hotovo	11.12.2013	
14	projit si články na workline.cz a pracenadalku.cz a navrhout nová témata	11.12.2013		16.12.2013	
15	vyplnit test Strenghtsfinder 2.0 + vyhodnocení	11.12.2013		16.12.2013	
16	nastavit si google alerts na klíčová slova	11.12.2013		pondělí	
17	naučit se dělat video rozhovory a jejich zpracování do videa	11.12.2013		15.1.2014	
18	absolvovat ve čtvrtek školení jak začít pořádat webinarě a ovládnání Wiziq	11.12.2013		16.12.2013	
19	naučit se pracovat s Wiziq	11.12.2013		30.12.2013	

(Obr. 4-3) Úkolovník s jasně zadanými úkoly, termínem zadání i dokončení a aktuálním stavem realizace.

Oba výše uvedené příklady (Obr. 4-1 a Obr. 4-2) předpokládaly existenci pevně ukotvené pracovní smlouvy. Ta mohla být na hlavní nebo na jiný dlouhodobý (např. zkrácený) pracovní poměr. Výše mzdy byla vždy fixně stanovena a zapsána v platovém výměru nebo pracovní smlouvě. Další variantou je proplácení pouze odpracovaných hodin (Obr. 4-4). Ty lze vykázat buď v rámci konkrétního projektu, nebo na různé, předem jasně definované činnosti. Na konci měsíce se hodiny sečtou a pracovníkovi se vyplatí odměna rovnající se počtu hodin, a to nejčastěji na dohodu o pracovní činnosti, dohodu o provedení práce či živnostenský list. Pro vykazování odpracovaných hodin lze využívat stejné online aplikace jako ve výše uvedených případech. Odpracované hodiny v příkladu (Obr. 4-4) nejsou nijak detailně rozepisovány, protože to nebylo požadováno. Jednalo se o čistě interní evidenci práce.

Odracované hodiny na propagaci																																			
Měsíc	LISTOPAD																																		
Rok	2013																																		
Poř. číslo	Jméno osoby	Datum a odpracované hodiny na dané činnosti																														Výše odměny			
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	CELKEM	Hodinová sazba	
1	Tomáš	8	4	7	10	4						8	5	8																				84	9240
2	Petr	2	2	2	2	2	2	2				2	2	2	2	2																		44	4840
3	Alena				4	4	4	4	4																		0,5		1,5	3				45	4950

(Obr. 4-4) Měsíční výkaz práce určený pro několik pracovníků propagace. Jejich odměna odpovídá počtu odpracovaných hodin x hodinová sazba 110 Kč/hod.

Výborné zkušenosti máme i se sdílením podrobných výkazů práce přes online dokumenty přímo se zákazníky (Obr. 4-5). Zákazníci bývají velice pozitivně překvapeni, jak snadno mohou mít v podstatě aktuální online přehled o stavu zakázky a postupu jednotlivých prací. Významně se tím snižuje pravděpodobnost nedodržení termínu nebo fakturování většího počtu hodin a současně se podporuje důvěra, že zákazníkovi nebude naúčtováno nic navíc.

Při sdílení výkazů práce přes Google Apps nebo Microsoft Office 365 stačí pouze znát zákazníkův e-mail v dané službě. Pokud zde e-mail nemá, tak mu jej vytvoříme v Gmailu, kam také nasdílíme dokument s výkazy práce (Google Apps má tu výhodu, že obsahuje Google Analytics a další služby, bez kterých se dnes neobejde žádná firma – tím je nucena mít e-mail na Google). Následně zákazníkovi odešleme login a heslo, aby se k dokumentu snadno dostal. V extrémních případech, kdy zákazník není ochotný obsluhovat nový e-mailový účet, zveřejníme dokument s výkazy práce na webu v neveřejném módu, kde nedochází k indexování ve vyhledávačích. Tím se stává veřejně přístupným, ovšem pouze pro ty, kdo znají jeho přesnou adresu (jedná se o složitý alfanumerický odkaz – tedy z hlediska bezpečnosti dat naprosto dostačující). Zákazníkovi pak stačí na odkaz zasláný e-mailem pouze kliknout a přímo se dostane ke všem informacím ve výkazu.

	A	B	C	D
1	AVF		Zůstatek hodin	-1,5
2	Datum	Kdo	Délka činnosti (h)	Popis činnosti
3	20.4.2013		-10	Dobto 10 hodin předplatného
4	dříve co nebylo zatím fakturováno	Michal	2	vypracování interní směrnice pro bezpečnou práci s daty
5	3.5.2013	David	1	příprava skriptu pro rozeslání emailů po vyplnění formuláře
6	22.5.2013	David	1	konzultace skript pro formuláře
7	12.9.2013	Michal	0,5	Dále bych chtěl požádat o pomoci s následujícím úkolem. V každém e-mailu mám nyní obrázek s odkazem na video na youtube. O co mi jde. Chtěl bych pomocí google analytics změřit, jak moc se zvedne/nezvedne návštěvnost stránek. Super by bylo, kdybych měl informaci, kdo na video klikl. Je to vůbec možné?
8	21.6.2013	David	0,5	úprava skriptu emailu po uložení formuláře - doplnění druhého emailu pro otázku B z emailu
9	8.7.2013	David	0,5	adresář v kontaktech GA a společné kontakty v organizaci
10	19.9.2013	David	1,5	nastavení skupin avf.cz
11	30.10.2013	David	1	přípravné práce pro přechod GA pod doménu avf.cz
12	12.11.2013	David	fixní cena 8000 Kč	převod emailů + instruktážní video
13	18.11.2013	David	0,5	konzultace skupiny Google - pan Novák

(Obr. 4-5) Vykazování hodinové práce na různých úkolech pro zákazníka na základě hodinového předplatného.



4.4 Řízení a odměňování podle výkonu / za výsledek

V předchozí kapitole jsme si prošli různé možnosti řízení pracovníků podle výkazů práce. V této části se zaměříme na řízení a odměňování podle výkonu / za výsledek. Jedná se totiž o ideální formu spolupráce, při které nemusí manažer řešit přímý dohled nad pracovníkem a zajímá jej pouze výsledek a jeho kvalita, případně termín dodání. Oběma stranám to přináší několik výhod.

Manažer má předem jasný přehled o nákladech na realizaci – cena totiž bývá nejčastěji stanovena buď pevnou částkou za dodání předem definovaného výsledku, procentní provizí, konkrétním podílem na výsledcích projektu, nebo paušálem za jasně dané odpovědnosti.

Pro pracovníka odměňovaného výkonově je výhoda taktéž jasná – nemá stanoven horní limit příjmů. V případě vysoké efektivity práce může být výše jeho příjmu téměř neomezená. Je to jakási prémie za podstoupené riziko. Při špatné konstelaci totiž může být jeho příjem nulový nebo v tom nejhorším případě dokonce i záporný. K tomu dochází tehdy, když se mu nevrátí ani investované náklady. Dále jistě stojí za zmínku také to, že mu nikdo nediktuje jednotlivé dílčí úkoly ani postupy práce. Cíl spočívá v kvalitním výsledku – jak k němu dojde, je pouze jeho věc. Vše si dělá svým vlastním tempem i způsobem. Neotřelý způsob práce může v některých případech vést ke vzniku zajímavých inovací, které jsou poté přínosem nejen pro pracovníka, ale i pro organizaci jako celek.

Při práci na dálku nebo z domova se vyplatí výkonovou metodu odměňování využívat pro co nejširší počet činností. Největší problém nastává v situaci, kdy pracovník mimo jasně měřitelné a oceňované úkoly vykonává další činnosti, které nelze přesně vymezit. V takovém případě je vhodné kombinovat odměňování dle výkonu buď s měsíčním paušálem obsahujícím jasně specifikované odpovědnosti včetně jejich rozsahu, nebo s hodinovou sazbou na základě výkazu práce.

Tipy pro odměňování podle výkonu / za výsledek:

- Vytvořte psaná pravidla pro evidenci výkonů/výsledků práce a jejich odměňování. Ty doplňte soupisem jednotlivých odměn náležitých za konkrétní výsledky.
- Pravidla i soupis odměn si nechte od pracovníků písemně odsouhlasit (podpisem nebo e-mailem). Vyhnete se tak zbytečným diskusím v budoucnu.
- Jakékoliv změny a úpravy odměn oznamujte vždy dostatečně dopředu, aby neovlivnily aktuálně rozpracované zakázky a činnosti. Případně stanovte platnost změn až od určitého data nebo od nové zakázky.
- Snažte se změny dostatečně zdůvodnit. Lidé jsou velmi citliví, především na snižování odměn.
- Pro vykazování konkrétních výsledků používejte informační systém dostupný přes počítač nebo mobilní zařízení.
- V rámci pravidel stanovte, že jednotlivé výsledky je nutné evidovat okamžitě nebo nejpozději do jednoho dne od jejich dokončení. Pokud to situace jen trochu umožňuje, nepřipusťte vykazování práce s delším zpožděním z důvodu snadného zapomínání.
- Výsledky nechte vkládat přímo jednotlivé pracovníky. Vy nebo účetní jen na konci dne, týdne či měsíce překontrolujte jejich správnost a před vyplacením odměny si vše ještě vzájemně potvrďte.
- Nebojte se zveřejňovat finanční výsledky jednotlivých pracovníků. Podpořte tak motivaci k dalším výkonům. Všichni uvidí, jestli mají rezervy, nebo naopak přinášejí špičkové výkony.

Určit správnou výši odměny za výsledek, ať už se jedná o pevnou částku, procentní podíl, nebo jasně stanovené odpovědnosti, nepatří mezi úplně nejjednodušší úkoly. Než budete zcela spokojeni, zabere to nějaký čas. Počítejte s tím, že se nevyhnete alespoň minimálnímu experimentování. Jedním z osvědčených přístupů je začít ve firmě s malou skupinou osob. Na nich si proces odladit a teprve pak provést plošné zavedení.

Speciálním tématem, jemuž musíme věnovat zvýšenou pozornost, je vlastní proces přechodu ze standardního fixního odměňování na odměňování za výkon. Ze dne na den se mezi pracovníky, kteří měli doposud srovnatelné příjmy, objeví až propastné rozdíly. Řada pracovníků, a věřte mi, že budete sami překvapeni jejich počtem, zjistí, jak mizernou měli doposud výkonnost. A to bude pro ně teprve velký šok, když jim najednou měsíční příjem poklesne třeba na polovinu! Na druhou stranu zase uvidíte zazářit hvězdy, kterým najednou několikanásobně vzroste příjem.

Abyste tento nesoulad co nejrychleji eliminovali, je nutné dát všem pracovníkům bez rozdílu určitou přechodnou finanční jistotu. Můžete například vyhlásit, že po dobu 3, 6 nebo 12 měsíců od začátku dostane každý pracovník 50 % současného platu jako fixní paušál a zbytek se bude vypočítávat vydělený dvěma podle nového systému, jenž začne platit po uplynutí přechodového období. (Pro vysvětlení: důvod pro dělení dvěma vyplývá z kalkulace, že polovinu dostanou fixně a polovinu dle výkonu. Pro jinou výši fixního paušálu by se analogicky musel provést přepočítání.) Tím jim dáte šanci poznat své rezervy a napravit nedostatky. Také musíte počítat s tím, že někteří pracovníci mohou vaši organizaci opustit. Budou to ale jen ti, kteří si nebudou schopni svou činností vydělat očekávaný minimální plat. A těch by vám nemělo být příliš líto. Na nápravu měli určitý čas, který jste jim poskytli, a ten s největší pravděpodobností nevyužili. Dále si stačí uvědomit, že tomu tak bylo i dříve – brali peníze, avšak jejich práci za ně dělal někdo jiný. Nešlo to ale vidět, protože fixní platový systém již z podstaty nedokáže regulovat ani měřit výkonnost!

Způsoby odměňování podle výkonu

Nyní si pojďme detailně popsat jednotlivé způsoby výkonnostního odměňování:

- pevná částka
- procentní provize jako podíl na zakázce či projektu
- paušál za jasně stanovené a kvantifikované zodpovědnosti

Pevná částka

Nejčastějším způsobem odměňování za výkon bývá jasně stanovená pevná částka. U jednotlivých profesí pracujících z domova, jako například obchodník, počítačový technik, grafik, překladatel, účetní nebo hrnčíř, to může být předem dohodnutá výše odměny za jednotku výkonu, nezávisle na délce trvání či nákladech (1 prodaný kus za 2 300 Kč, 1 zpracované videoškolení za 500 Kč, 1 leták za 2 000 Kč, 1 normostrana

překladu za 300 Kč, 1 zaúčtovaný doklad za 10 Kč, 1 vyrobený hrnek za 100 Kč). Někdo si tak vydělá 30 Kč/hod. a jiný 1 000 Kč/hod. Je pak na posouzení daného pracovníka, jestli je odměna pro něj stále rentabilní a vyplatí se mu za ni pracovat, či nikoliv.

Tady se dostáváme k jedné zásadní otázce, která trápí nejednoho vedoucího pracovníka. Ta zní: Jak správně určit výši odměny za konkrétní prodaný kus, vytvořený produkt nebo zpracovaný materiál? Existuje řada omezujících faktorů, které mají značný vliv na odměnu pracovníka. Jedná se např. o výši nákladů, požadavky na konečnou kvalitu a termíny dodání, minimální kvalifikaci pracovníků, celkovou cenu pro zákazníky apod. Pro jasnější představu raději uvádím několik tipů z naší firemní praxe, jak výši odměny stanovit co nejjednodušeji:

- **Vypočítejte odměnu na základě celkových nákladů na zaměstnance** – Přepočítejte, jaké byste měli náklady, pokud by se jednalo o průměrného zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Započítejte superhrubou mzdu, počítačové vybavení, stravenky a všechny další benefity. Nezapomeňte také na poměrné náklady na kancelář nebo telefon – ty jsou již totiž standardně obsaženy v odměně za výkon, a proto je nesmíme opomenout. Například víte, že vašemu zaměstnanci by vytvoření letáku trvalo 15 hodin při mzdě 20 000 Kč hrubého. Celkové náklady na zaměstnance jste si stanovili na 35 000 Kč. Z toho vyplývá, že 1 hodina práce při úvazku 8 hodin denně (160 hodin za měsíc) stojí 219 Kč. Cena odpovídající vašim současným nákladům na vytvoření letáku ve stejné kvalitě jako od vašeho zaměstnance by byla 15 hodin \times 219 Kč = 3 285 Kč. Je pak na vašem uvážení, jestli odměnu zvýšíte, nebo snížíte s ohledem na jiné okolnosti.
- **Stanovte odměnu podle prodejní ceny na trhu** – Zákazník vám nabídne za váš produkt maximální cenu 10 000 Kč. Z toho si rozpočítáte náklady na jednotlivé činnosti. Například 3 000 Kč na obchod, 2 500 Kč na administrativu a management a 4 500 Kč na realizaci. Následně hledáte realizátora, který by byl schopen a ochoten vše zrealizovat v daném čase a kvalitě za cenu 4 500 Kč. Pokud jej najdete, máte vyhráno. V případě, že vhodnou osobu nenajdete, tak buď zakázku rovnou odmítnete, pokusíte se vyjednat vyšší cenu, nebo se některá další strana (obchod, management, administrativa) uskromní a chybějící částku převedou ze svého podílu realizátorovi.
- **Nastavte konkurenceschopnou odměnu** – Každá profese má určitý rozsah standardní tržní odměny. Například obvyklá měsíční mzda programátorů se pohybuje v rozmezí od 20 000 Kč až po 80 000 Kč hrubého měsíčně v závislosti na odbornosti, lokalitě nebo atraktivitě práce či zaměstnavatele. Tomu by pak měla odpovídat i průměrná výše měsíčního příjmu při výkonnostním odměňování, samozřejmě očištěná o dovolenou, nemocenskou a další náklady, které při hlavním pracovním poměru nese zaměstnavatel. Od této sumy byste se měli odpíchnout při kalkulaci adekvátní odměny. Když pak víte, že potřebujete levné programátory, protože jste omezeni rozpočtem, tak budete hledat v lokalitách s nízkou cenou práce. Potřebujete-li v jiném případě špičkového specialistu, musíte si jednoduše připlatit. Zde si ale již pohlíkáte, aby dělal pouze specializovanou práci a nemrhal čas při rutinních činnostech.

- **Určete odměnu podle míry fluktuace** – Máte-li příliš vysokou fluktuaci, zvažte zvýšení odměn. Při nízké fluktuaci můžete naopak odměny snížit. Tento přístup má však jednu zásadní nevýhodu. Nemůžete jej aplikovat ihned od začátku, kdy ještě systém odměňování podle výkonu není nastaven. V té době logicky žádná fluktuace neexistuje, a proto ani nelze stanovit její míru.

Pro evidenci výsledků i výpočet odměny na základě pevné částky (Obr. 4-6) stačí jakýkoliv dříve zmiňovaný systém pro online dokumenty, ideálně v kombinaci s úkolovníkem, kde si pracovník eviduje zadané i splněné úkoly (Obr. 4-3). Výsledná měsíční odměna se snadno vypočte dle počtu dokončených úkolů v daném měsíci. Do konečného měsíčního zúčtování se již promítnou pouze hotové úkoly, kde vzniká nárok na finanční odměnu.

Soubor Upravit Zobrazit Vložit Formát Data Nástroje Nápověda				
Kč % 123 Arial 10 B I A				
fx				
	A	B	C	D
1	Měsíc	Úkoly	Odměna za kus	Odměna celkem
2	leden 2014	Napsání 5 článků v rozsahu 3 normostrany	750 Kč	3750 Kč
3		Napsání 2 článků v rozsahu 10 normostran	2500 Kč	5000 Kč
4		Copywriting na 2 weby do 5 stránek	1200 Kč	2400 Kč
5		Copywriting na 3 weby do 20 stránek	3000 Kč	9000 Kč
6		2 tiskové zprávy	1500 Kč	3000 Kč
7	Celkem za měsíc			23150 Kč
8	únor 2014	Napsání 2 článků v rozsahu 3 normostrany	750 Kč	1500 Kč
9		Napsání 5 článků v rozsahu 10 normostran	2500 Kč	12500 Kč
10		3 tiskové zprávy	1500 Kč	4500 Kč
11		Copywriting na 4 weby do 20 stránek	3000 Kč	12000 Kč
12	Celkem za měsíc			30500 Kč
13	březen 2014	Napsání 8 článků v rozsahu 3 normostrany	750 Kč	6000 Kč
14		Napsání 1 článku v rozsahu 10 normostran	2500 Kč	2500 Kč
15		Copywriting na 9 webů do 5 stránek	1200 Kč	10800 Kč
16	Celkem za měsíc			19300 Kč

(Obr. 4-6) Odměna na základě pevně stanovené částky za měsíc – podle počtu normostran, splněných úkolů, vyrobených kusů, vytvořených produktů atd.

Procentní provize jako podíl na zakázce či projektu

Další častý způsob odměňování za výkon/výsledek spočívá v provizích stanovených jako procentní podíl na zakázce či projektu. Procentní výše provize může být buď fixní pro jakoukoliv výši obratu, nebo odstupňovaná – tedy čím vyšší obrat, tím nižší provize (např. do 100 000 Kč – 20% + od 100 001 do 300 000 Kč – 15% + od 300 001 Kč do 1 000 000 Kč – 12% atd.). Procentní odměňování má své opodstatnění především u zakázek, které nemají pevně stanovenou cenu, nebo tam, kde chceme maximálně zjednodušit systém odměňování. Pro názornost si uvedme několik příkladů.

Pokud firma prodává jakékoliv produkty či služby na míru, má pro své obchodníky obvykle pouze orientační doporučené ceníky. Obchodník se od těchto cen může odchýlit směrem dolů, pokud vnímá, že bez slevy zakázku neuzavře, nebo naopak nahoru, když cítí, že jsou potenciální zákazníci ochotní zaplatit více. A to buď z důvodu vyššího rozpočtu, nebo zákazník vidí v zakázce speciální hodnotu / má extra požadavek, jež nezrealizuje nikdo jiný. Procentní odměňování motivuje obchodníka uzavřít zakázku za co nejvyšší cenu, kterou je ještě zákazník ochoten akceptovat. Nastavíme-li odměňování pevnou částkou, tak brzy zjistíme, že se obchodník snaží zakázku uzavřít za každou cenu – tedy nejčastěji co nejlevněji. Pro firmu by však takové chování mělo neblahý ekonomický dopad.

Procentní provize dává smysl využívat také v případě, kdy má firma v portfoliu větší počet výrobků či služeb. Vezmeme-li v úvahu, že se firemní portfolio skládá například ze 100 různých výrobků nebo služeb, tak se při odměňování pevnou částkou jedná o 100 různých odměn (služba 1 – 50 Kč, služba 2 – 38 Kč, služba 3 – 450 Kč atd.). V konečném důsledku to může být velice nepřehledné nejen pro obchodníky, ale i pro jejich vedoucího, který jim kalkuluje měsíční odměnu. Mnohem jednodušší je vzít celkový měsíční obrat daného obchodníka – např. 200 000 Kč a z něj spočítat provizi ve výši 20 %, tedy 40 000 Kč.

Z výše uvedených příkladů vyplývá, že pro běžnou práci v kanceláři, pro práci na dálku i z domova nachází tento způsob odměňování své největší využití v obchodní činnosti. Jak však uvidíme dále v kapitole o projektově-komunitním systému spolupráce, nejedná se o jediné možné uplatnění. Při správném nastavení lze variantu provizního systému používat k odměňování téměř jakékoliv pracovní činnosti.

Pro evidenci procentních provizí a nároku na proplacení je opět vhodné využívat buď sdílené online dokumenty Google Apps (Obr. 4-7), nebo nějaký samostatný informační systém, jenž by umožnil finanční odměny pro jednotlivé pracovníky kalkulovat automatizovaně. Samotné vyplácení provize by mělo proběhnout jen z uhrazených faktur, výrazně tak roste motivace obchodníků dotáhnout objednávku až do plné úhrady.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Datum	Jméno zákazníka	Popis obchodního případu	Částka faktury bez DPH	Z toho základ pro výpočet provize	Provize v %	Provize v Kč	Uhrazeno	Nárok na provizi (vzniká po zaplacení)	Datum vyplacení provize
2	leden 2014	ABC	technická podpora	3 950 Kč	3 950 Kč	20%	790 Kč	15.1.2014	790 Kč	1.2.2014
3		Petr Novák	konference	4 900 Kč	4 900 Kč	15%	735 Kč	10.1.2014	735 Kč	1.2.2014
4		AKORD	nový kredit	7 980 Kč	7 980 Kč	20%	1 596 Kč	13.1.2014	1 596 Kč	1.2.2014
5		StudioV	programování webového portálu	122 390 Kč	122 390 Kč	20%	24 478 Kč	28.1.2014	24 478 Kč	1.2.2014
6		InvestMethod	technická podpora	15 610 Kč	15 610 Kč	20%	3 122 Kč	25.1.2014	3 122 Kč	1.2.2014
7		Trade market	technická podpora	6 850 Kč	6 850 Kč	20%	700 Kč	8.1.2014	700 Kč	1.2.2014
8		ZŠ Hostivař	3 semináře	35 000 Kč	35 000 Kč	25%	8 750 Kč	22.1.2014	8 750 Kč	1.2.2014
9		StudioV	grafika	13 610 Kč	13 610 Kč	20%	2 722 Kč	NE		
10		CELKEM ZA MĚSÍC			210 290 Kč	210 290 Kč		42 893 Kč		40 171 Kč
11	únor 2014	ABC	technická podpora	3 950 Kč	3 950 Kč	10%	395 Kč	ne		
12		InvestMethod	technická podpora	12 000 Kč	12 000 Kč	15%	1 800 Kč	8.2.2013	1 800 Kč	11.3.2011

(Obr. 4-7) Odměna na základě provize – podílů na zakázkách v procentech.

Paušál za jasně stanovené a kvantifikované zodpovědnosti

Poslední ze zmiňovaných způsobů odměňování za výkon/výsledek vychází z jasně definovaných odpovědností či úkolů společně s jejich četností. Za ty náleží pracovníkovi paušální odměna. Ta je navíc ovlivněna tím, v jakém rozsahu byly definované odpovědnosti naplněny. Pokud se jejich četnost nějak významně liší od dohodnutých vstupních předpokladů, je nutné provést revizi dříve sjednané paušální odměny.

Zásadní odlišnost paušálního odměňování od hlavního nebo vedlejšího pracovního poměru spočívá v jasně stanovených úkolech a odměně za jejich splnění. Kvantifikované úkoly totiž bývají při hlavním nebo vedlejším pracovním poměru definovány jen zcela výjimečně. Vše má samozřejmě své výhody i nevýhody. Pracovník odměňovaný paušálně nemůže pracovat ledabyle, protože by v konečném výsledku nesplnil své normy a nedostal ani celou odměnu. Na druhou stranu jej však nemůžeme nechat jen tak dělat práci, kterou nemá definovanou. Mohl by se právem ohradit, že tuto práci nemá zaplacenou. Samozřejmě i tyto situace lze řešit – kombinací paušálu s hodinovou sazbou. Všechny činnosti nad rámec paušálu si pracovník eviduje společně s časovou náročností a v dalším měsíci je dostane proplaceny podle předem domluvené hodinové sazby.

Podobnou odlišnost nalezneme i při porovnání odměňování paušálem s odměňováním podle pevné částky. V případě pevné částky musíme být totiž schopni jasně určit výši odměny za jednotku. Zde ovšem narazíme na problém – jak něco takového vypočítat u mnoha drobných, často pěti- či desetimínutových úkolů, které se opakují celý den neustále dokola? Samozřejmě bychom mohli stát se stopkami a měřit, jak dlouho trvá vyřízení objednávky, vystavení faktury, zabalení balíčku, cesta na poštu apod. Možná

by dávalo smysl se tím zabývat u velkých organizací, kde lze výsledky podobných měření zužitkovat pro mnoho pracovníků. U malé organizace se ovšem jedná o naprosto zbytečnou a neefektivní činnost. Proto je odměna stanovená paušálem na základě předchozích zkušeností, kolik jeden průměrný pracovník zvládne za měsíc práce nebo třeba za 100 hodin, tím nevhodnějším řešením.

Stejně jako u všech ostatních případů vykazování práce se i při paušálním odměňování (Obr. 4-8) osvědčila evidence pomocí online dokumentů Google Apps nebo Microsoft Office 365.

Soubor Upravit Zobrazit Vložit Formát Data Nástroje Návod									
Kč % 123 Arial 10 B I A									
fx									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Výše měsíční odměny 12 000 Kč				Jméno: Tomáš Sedlák				
2	Úkoly a zodpovědnosti	Počet za měsíc	Celkem za rok	Průměr za měsíc	Stav za jednotlivé měsíce 2014				
3					Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
4	Vložit nové zboží do eshopu	40	99	33	44	31	24		
5	Obvolat zákazníky a získat písemnou zpětnou vazbu	100	297	99	89	113	95		
6	Zajít na poštu s balíky pro zásilky	20	60	20	20	21	19		
7	Zabalit objednávky	100	303	101	120	87	96		
8	Vyřídít objednávky a fakturace	100	303	101	120	87	96		
9	Vyřídít reklamace	5	9	3	3	2	4		


(Obr. 4-8) Paušální odměna za jasně stanovené a kvantifikované odpovědnosti.

Ty se mohou v jednotlivých měsících odlišovat, podstatný je však dlouhodobý průměr.

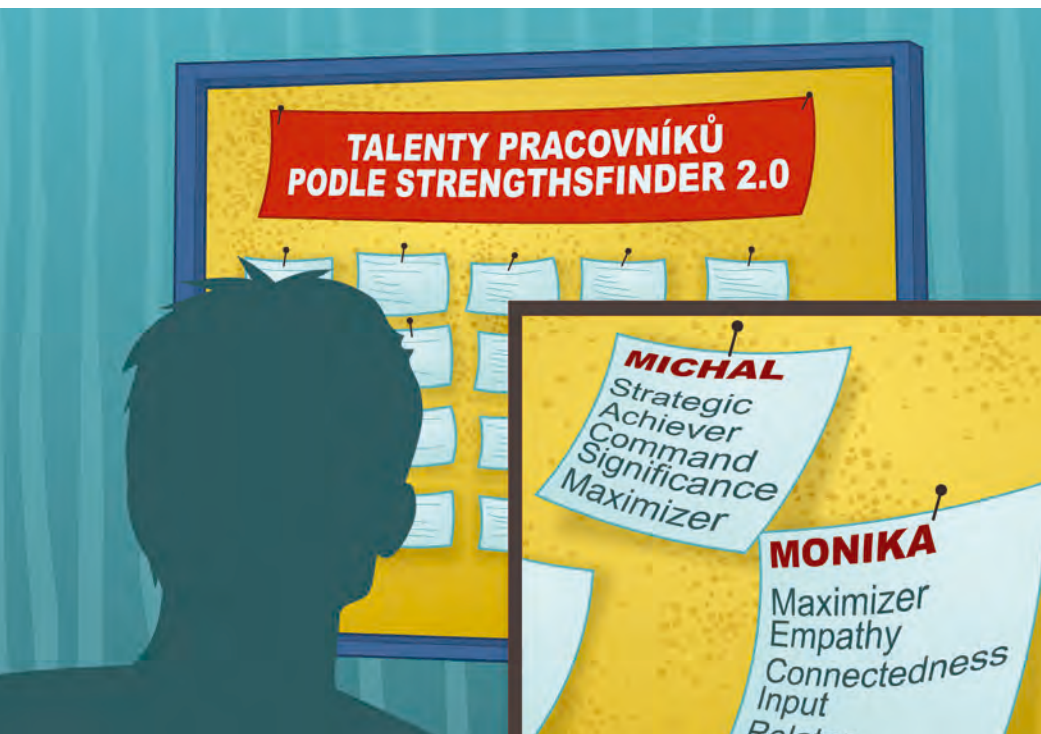
Možná si řeknete, že ruční evidence úkolů, odměn a výkazů práce je natolik administrativně náročná, že to nemůže v praxi fungovat. Pokud by se to mělo dělat pro velký počet pracovníků ručně, budete mít pravděpodobně pravdu. I proto je v takovém případě nutné hledat efektivnější řešení. Pro malé organizace dostačují sdílené online dokumenty Google Apps nebo Microsoft Office 365. V obou případech jsou data dostupná odkudkoliv přes notebook, tablet nebo mobilní telefon.

Pro větší organizace je ovšem nezbytné využít vhodné softwarové řešení, jež řadu věcí zjednoduší a automatizuje. Je potřeba buď najít hotovou online službu, nebo si nechat naprogramovat řešení na míru, nejlépe umístěné v cloudu. Systém totiž musí být z pochopitelných důvodů přístupný odkudkoliv. Standardní serverové řešení při adekvátních funkcích vychází podstatně draže a zbytečně se navyšují náklady na IT.

Samotná finanční investice se vám rychle vrátí v úsporách časových nákladů, které byste za normálních okolností museli investovat do pravidelných podrobných výpočtů provizí, příprav nejrůznějších grafů a periodických sumářů. Navíc se vyhnete rozčarování pracovníků v případě chybných kalkulací. Přece jenom lidé jsou na peníze značně citliví a při velkém počtu pracovníků by mělo být v zájmu každého vedoucího potenciální problémy předem minimalizovat.



Mimo takto specifický software lze za určitých okolností využít i aplikace vytvořené speciálně pro projektové řízení. Zde ovšem nastávají dva zásadní problémy. První z nich obsahuje podmínku alespoň základní znalosti konceptu projektového řízení ze strany jednotlivých pracovníků organizace a schopnosti jej aplikovat při každodenní práci. Taková znalost není ve firmách úplně běžně rozšířena a vyžaduje již zaškolené pracovníky. Druhý problém spočívá ve faktu, že jen málokterý software pro projektové řízení je uzpůsobený pro evidenci opakovaných rutinních činností, které nelze zahrnout pod konkrétní projekt (rutinní činnosti již z podstaty projekty nejsou). Ve zpracování výsledků tak zbytečně vznikají nejrůznější nejasnosti a překážky. Je tedy na zvážení vedoucího, zdali jít cestou projektového řízení, či nikoliv.



4.5 Talent management aneb vedení na základě talentu a silných stránek

Možná vás po přečtení předchozích kapitol napadne: Proč využívat všechny uvedené krkolomnosti při řízení a odměňování pracovníků na dálku či z domova? Pro ty, kdo hlavní důvod již pozapomněli, je raději zopakují: No přece proto, abyste odstranili veškerou nedůvěru v efektivitu podřízených, když na ně v kanceláři nevidíte přes svůj pracovní stůl!

Maximalizace kontroly ovšem není jediné možné řešení pro efektivní řízení na dálku. Existují i příjemnější alternativy. Jedna z nich spočívá ve vedení lidí na základě jejich talentu a silných stránek. Všechny uvedené nástroje pro odměňování (úkolovníky, výkazy práce, výpočty provizí apod.) jsou poté využívány jen jako podpůrné, nikoliv jako nosné.

V čem spoívá podstata vedení pracovníkú na základě talentu a silných stránek a jak ji lze využít pro práci na dálku?

Odpověď se přímo nabízí – člověk, který maximálně využívá svůj talent a silné stránky, totiž při práci přirozeně zažívá radost a uspokojení. Práci vykonává s nadšením a ve výrazně vyšší kvalitě i rozsahu. Takového pracovníka potom nemusíme pohánět pomyslným cukrem a bičem vnější motivace ve formě vysoké finanční odměny nebo zvýšené kontroly. To se samozřejmě zásadně projevuje i při práci na dálku. Pracovníka znalého svého talentu a silných stránek totiž nemusíte při práci na dálku nijak kontrolovat. Umí si sám pohlídat, aby bylo vše hotovo včas a v požadované kvalitě.

Začneme však od začátku. Nejdříve tím, co to vlastně je talent, respektive co to jsou talenty [13]. Každý člověk totiž nemá pouze jeden talent, ale má jich celou řadu. Talenty jsou podle posledních výzkumů společnosti Gallup [11+12] buď vrozené, nebo vznikají ve velice nízkém věku. Podle definice se jedná o přirozený způsob chování a myšlení. K tomu je nutné navíc dodat, že talent sám o sobě nestačí. Druhou polovinou rovnice je určitá časová investice, kterou musíme vložit do rozvoje dovedností a znalostí. Tím svému talentu umožníme postupně vyrůst do silné stránky. Jako určitý bod dokonalosti se uvádí pravidlo 10 000 hodin [15]. Pokud má člověk na danou oblast talent a věnuje 10 000 hodin jejímu rozvoji, stane se v uvedené oblasti mimořádně dobrým, v některých případech doslova nepřekonatelným. Z uvedeného by mělo být zřejmé, že určitý talent má úplně každý člověk. Zásadní problém ovšem spoívá v tom, že většina lidí neví, v jaké oblasti se projevuje. A protože talent neumí definovat, neumí jej ani cíleně rozvíjet. Dobrá znalost vlastních talentů a silných stránek patří v dnešní době k zásadním osobním poznatkům a neobejde se bez ní žádný úspěšný jednotlivec ani pracovní tým.

Strengthsfinder 2.0 - užitečný pomocník pro hledání silných stránek a talentu

Pro zjišťování talentu a následnou práci s ním existují nejrůznější psychologické testy a metody. Sami jsme jich v průběhu let vyzkoušeli celou řadu. Některé dávaly lepší, jiné horší, nebo dokonce nepoužitelné výsledky. Z vlastní zkušenosti mohu doporučit metodologii a test od společnosti Gallup pod názvem Strengthsfinder 2.0 (více na www.silnestranky.cz/testy.aspx). Ten vznikl na základě 40letých výzkumů v oblasti mozkové aktivity, talentu a silných stránek [16]. Jeho absolvováním získá účastník přehled o svých pěti dominantních talentech ze 34 talentů obsažených v testu, včetně 50 rad a doporučení, jak své talenty dále rozvíjet. Při kombinaci všech talentů a vzájemných pořadí se jedná o více než 33 miliónů kombinací. Vynásobíme-li to navíc vlivem rozdílné kvalifikace a výchovy, uvědomíme si, že každý člověk na světě je naprosto unikátní.

Mých 5 nej talentů podle Strengthsfinder 2.0



Pro jasnější představu, v čem může být absolvování testu SF 2.0 přínosné, uvádím výčet svých vlastních 5 talentů. K tomu přidávám krátký rozbor, jak se projevují pozitivně v mém chování a současně na co si musím dávat pozor, abych je uměl maximálně využít ve svůj prospěch a zbytečně si neškodil. Samozřejmě platí, že každý talent ovlivňuje i ty ostatní.

- **Strategic**

- **Pozitivní dopady** – talent Strategic mi pomáhá vytvářet si alternativní pohled na situaci, problémy či jejich řešení. Dává mi schopnost vidět budoucnost

v různých variantách a tu ukazovat ostatním. V oblastech, kde mám hlubší znalosti, mi při provázání s ostatními talenty umožňuje inovovat a vidět budoucí trendy s předstihem několika let.

- **Na co si musím dávat pozor** – při prezentování různých variant nesmím obecně zapomenout vysvětlit, že jednotlivé varianty vnímám jako rovnocenné. V opačném případě totiž může dojít k nepochopení a zbytečné dezinformaci.

- **Achiever**

- **Pozitivní dopady** – talent Achiever mi dává energii zaměřit se na projekty, úkoly a výsledky, v nichž vidím nějaký smysl. Mám radost z toho, když dosahuji výsledků a jsem pohlčen prací. Snažím se dělat věci co nejeфекtivněji. Svým okolím jsem vnímán jako člověk, u kterého platí to, na čem se domluvíme.

- **Na co si musím dávat pozor** – nemám rád úkoly, které mi nedávají vnitřní smysl – ty se snažím eliminovat nebo je delegovat na někoho jiného, koho baví. Také si musím plánovat jen takové množství úkolů a činností, jež za určitý den nebo období zvládnou. V opačném případě cítím buď obrovskou nespokojenost, nebo bych mohl snadno sklouznout k workoholismu. Mezi své každodenní úkoly si musím plánovat i rodinné a osobní záležitosti. Při absenci jejich zahrnutí do svých plánů bych jim mohl dávat nižší prioritu nebo je zcela ignorovat.

- **Command**

- **Pozitivní dopady** – talent Command mi umožňuje dělat jasná rozhodnutí, za nimiž si stojím. Současně mi dodává sílu nést zodpovědnost. V kombinaci s talentem Strategic mám určitou jistotu, že neudělám zásadní chybu nebo ji dokážu s předstihem předvídat a pojistit se proti ní. Díky talentu Command také umím v případě potřeby jednat dostatečně důrazně, abych se prosadil.

- **Na co si musím dávat pozor** – při diskusi s ostatními jim nesmím zapomínat dávat prostor pro jejich vyjádření. Především uzavřenější a emotivnější jedince mohu svým silným argumentačním přístupem snadno převálcovat.
- **Significance**
 - **Pozitivní dopady** – talent Significance mi dává sílu žít svůj vlastní nezávislý život. Baví mě jít proti proudu a být viděn. Umím se srovnat s odmítáním nebo negativními názory – pokud věřím, že můj směr je správný.
 - **Na co si musím dávat pozor** – když se rozhoduji, s kým spojím své jméno, musím si to nejdříve dobře promyslet, abych si tím v budoucnu zbytečně profesně neuškodil.
- **Maximizer**
 - **Pozitivní dopady** – ke každé práci, v níž vidím smysl, přistupuji díky talentu Maximizer, co nejlépe dovedu. Nebaví mě dělat věci napůl a raději takovou nabídku odmítnu. V oblastech mého zájmu se nespokojím s průměrem a neustále se snažím zdokonalovat. To samé očekávám i od ostatních. V lidech kolem sebe vidím jejich talent a silné stránky. Baví mě, když jim mohu pomáhat dosahovat výborných výsledků. Dokážu tolerovat slabé stránky, které jsou vyvážené rozvojem těch silných.
 - **Na co si musím dávat pozor** – mám tendence odříznout ze svého života lidi, kteří se odmítají zlepšovat v oblastech svého potenciálu – mohu se chovat diskriminačně.

Test Strengthsfinder 2.0 používáme pro naše osobní i firemní potřeby již více než 5 let. A musím potvrdit, že s ním máme vynikající zkušenosti. Za tu dobu jej absolvovala většina našich zaměstnanců, kolegů, rodina i přátelé. V pracovních jsme si vytvořili jednoduchou nástěnku s lístečky, kde vidíme výsledky testu SF 2.0 našich nejbližších. Můžeme tak nad nimi pravidelně přemýšlet a dávat si věci do širších souvislostí.

Rád bych uvedl přínos SF 2.0 na konkrétním příkladu. Jedním z talentů podle SF 2.0 je Achiever. Ten umožňuje svému nositeli jasně definovat své krátkodobé i dlouhodobé cíle a jít si za nimi. Každý den ráno se takový člověk probudí a začne odškrtnávat svůj seznam úkolů. Pokud jej celý splní, je večer spokojen, pokud ne, tak je naopak rozladěný. To ho žene kupředu. Problém nastává ve chvíli, kdy například založí rodinu, s kterou by chtěl (a také měl) trávit určitý čas. Místo toho však neustále pracuje a rodina tím trpí. To vytváří obrovskou nespokojenost a tlak na všech stranách. Řešením je zahrnout rodinné úkoly a činnosti s rodinou na pomyslný seznam svých úkolů. Nositel talentu Achiever se tak stává vnitřně šťastnějším, lépe se soustředí v práci, protože není pod tlakem, a rodina má radost, že se konečně jejich člen angažuje i doma, a ne jen v zaměstnání. Právě v tom vidíme hlavní přínos SF 2.0 – umožnil nám pochopit, a následně i řešit podobné situace, kterých samozřejmě existují v pracovním i osobním životě tisíce.

Jak využít talent naplno aneb talent management v praxi

Vedení podle talentu a silných stránek je především o cestě k maximálnímu využití potenciálu jednotlivých pracovníků. Základ leží ve změně manažerského myšlení a přístupu. Už dopředu je nutné si uvědomit, že se jedná o víceletý proces. Talent management, jak můžeme vedení podle talentu a silných stránek také říkat, totiž s sebou nese i velké změny v pracovních týmech. Uveďme si to jinými slovy na příkladu. Proč by měl průměrný pracovník během své pracovní doby vykonávat:

- jen 20 % oblíbených činností, které má rád a snaží se je dále rozvíjet,
- 50 % úkolů, vůči nimž je pocitově neutrální – nevdá mu, ale ani jej nijak nebaví, a proto je dělá pouze mechanicky bez hlubšího zájmu,
- 30 % činností, jež bytostně nesnáší, doposud mu ovšem nic jiného nezbývalo, a proto je musí i přes značný odpor dále vykonávat,

když místo toho můžeme cílenou reorganizací pracovních týmů zajistit, že v první skupině bude 75 % z jeho úkolů, ve druhé 20 % a ve třetí jen 5 nebo 0 %? I když to vyžaduje značné změny a určitý čas, přinese to v důsledku řadu pozitiv, jako spokojenější, a tím i výkonnější zaměstnance, vyšší angažovanost a loajalitu, kvalitnější služby pro zákazníky, rychlejší inovace apod. To by se v konečném důsledku mělo odrazit ve vyšší konkurenceschopnosti, vyšším zisku a vyšší stabilitě organizace.

Zásadní otázka také zní: A co slabé stránky? Ty nás přece brzdí a musíme je zlepšovat nebo odstranit! Při aplikaci talent managementu se pracuje samozřejmě i se slabými stránkami. Neboť nalijme si čistého vína – každý člověk dokáže u sebe najít desítky, možná dokonce stovky slabých stránek. Na jejich odstranění by mu ale i při sebesilnější vůli nestačily ani tři životy. Zásadní odlišnost talent managementu od běžného manažerského přístupu spočívá v tom, že se zabýváme výhradně těmi slabými stránkami, jež brání v maximálním využití talentů a silných stránek pracovníka. Tyto slabé stránky musíme nejdříve identifikovat a následně eliminovat. Eliminací se v tomto kontextu myslí jedna z těchto možností:

- **Odstranit slabou stránku** – Jedná se o nejnáročnější řešení. Pokud lze slabou stránku odstranit a vydaná energie nepřekoná přínos z výsledku, má smysl se tomu věnovat. Příklad: Výborný kontaktní obchodník schopný prodat i nos mezi očima nastoupí jako obchodní ředitel do nadnárodní firmy. Zde po čase zjistí, že umí předávat obchodní praktiky, ale silně se zadržává při reportování – neumí totiž pracovat s Excelem. Řešením je několik kurzů či individuálních hodin manažerského Excelu a slabá stránka, jež by jej také mohla stát časem místo, zmizí jako pára nad hrncem.
- **Kompenzovat slabou stránkou za pomoci partnera** – Řada slabých stránek je natolik zásadních, že s nimi jejich nositel není schopný nic udělat nebo mu jejich eliminace odčerpává obrovské množství energie, které ale není vyváženo výsledkem. Skutečně efektivním řešením není trápit se s odstraňováním těchto nedostatků. Je pro něj

mnohem lepší věnovat energii do vytvoření partnerství s člověkem, pro kterého je jeho nedostatek naopak silnou stránkou.

Příklad: Špičkový expert v oblasti energetiky nastoupí do malé firmy. Nemá však žádné obchodní dovednosti – proto i přes svou odbornost nezačal nikdy podnikat. Firma po něm požaduje, aby v rámci své poradenské činnosti pro zákazníky nabízel také jejich další služby. I přes největší snahu toho není schopen. Nakonec problém vyřeší tak, že se spojí s kolegou – nadšeným obchodníkem. Tomu své postřehy ohledně potenciálního prodeje předá a ten obchod zrealizuje za něj.

- **Vytvořit systém** – Prosté vytvoření kvalitního systému vede samo o sobě k eliminaci slabých stránek.

Příklad: Projektový manažer začne řídit několik větších projektů – každý složený ze stovek drobnějších úkolů. I když byl na předchozí pracovní pozici úspěšný, tak se nyní něco změnilo. Najednou zapomíná, termíny se zpožďují, klesá kvalita a objednatelé jsou rozrušení. Jeho nadřízený zvažuje odvolání. Po hlubší diskusi se však odhalí zásadní skutečnost – na původní pozici si vystačil se svou vynikající pamětí. O to samé se snažil i jako projektový manažer a jaksi mu nedošlo, že to již přesahuje jeho schopnosti. Po zavedení vhodného systému pro řízení projektů a úkolů se během několika týdnů vše jako mávnutím kouzelného proutku vyřeší!

- **Přestat vykonávat činnost, kde se slabá stránka projevuje** – V mnoha případech se vyplatí raději přeseadlat na jinou práci nebo hledat okliku než nadále jít hlavou proti zdi. Již ve střednědobém horizontu se bude pravděpodobně jednat o to nejlepší řešení.

Mnohé organizace mají obavy, že investicím do potenciálu svých zaměstnanců o ně přijdou. Toto je pouze špatný úhel pohledu. Kvalitní implementace talent managementu zajistí, že se pracovníci stanou angažovanými, budou trvale motivovanější a mohou tak být konečně v souladu se sebou samými. Nemusejí natírat trávu na zeleno, jak se to děje v mnoha běžných organizacích, ani nejsou přetíženi zbytečnou administrativou, ani se nemusejí přetvařovat před svými nadřízenými. Na jejich názoru totiž skutečně záleží, protože manažeři nerozhodují direktivně, ale dávají svým spolupracovníkům pocit naplnění. Správně uplatňovaný talent management významně pomáhá snižovat fluktuaci zaměstnanců. Když bude nadřízený společně se zaměstnancem hledat jeho potenciál a ten poté dále podporovat, není již zase takový problém si zaměstnance udržet. Dokonce se dají najít řešení i pro případy, kdy již nemá zaměstnanec kam růst. Zde se nabízí řízená asistence s přechodem k vlastnímu podnikání na volnou nohu.



Test: Jak zjistit angažovanost zaměstnanců a jak ji dále zlepšovat?

Společnost Gallup [17] vytvořila na základě svých výzkumů 12 klíčových otázek, jež mají odhalit, jak moc je daný člověk angažovaný. Na každou otázku lze odpovědět (a) silně souhlasím, (b) souhlasím, (c) neutrální, (d) nesouhlasím, (e) silně nesouhlasím. Správnou aplikací těchto otázek do procesů organizace pak zvyšujeme angažovanost a motivaci pracovníků.

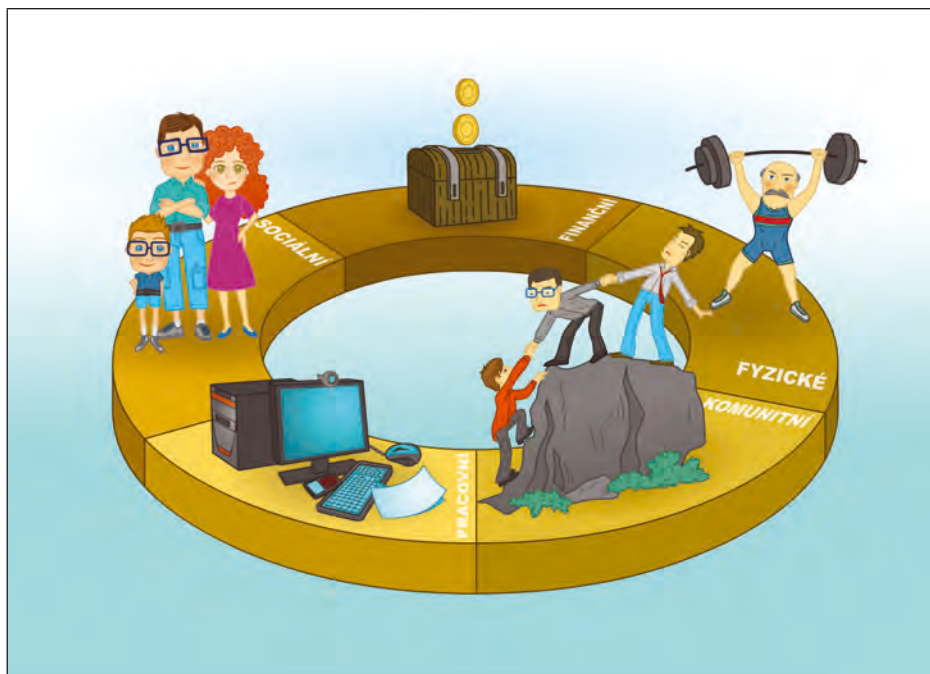
1. Víím, co se ode mne v práci očekává.
2. Mám všechno materiální vybavení a zařízení, abych mohl dělat dobře svou práci.
3. V práci mám každý den příležitost dělat to nejlepší, co dovedu.
4. V posledních 7 dnech jsem dostal ocenění nebo pochvalu za dobře odvedenou práci a současně jsem měl příležitost k učení a růstu.
5. Můj nadřízený nebo někdo v práci o mě pečuje jako o člověka.
6. V práci existuje někdo, kdo povzbuzuje můj další rozvoj a mluví se mnou o mém zlepšování.
7. Vnímám, že je v práci můj názor důležitý.
8. Vize a účel mé organizace mi dává pocit, že má práce je důležitá.
9. Moji spolupracovníci jsou motivováni k tomu, aby dělali kvalitní práci.
10. Mám mezi svými kolegy z práce také svého nejlepšího přítele.
11. Někdo se mnou mluvil o tom, jak a v čem jsem se zlepšil za posledních 6 měsíců.
12. Za poslední rok jsem měl v práci možnost učit se něčemu novému a růst.

Představme si, že si jako firma držíte experta na plný úvazek, který vás měsíčně stojí 100 000 Kč v celkových nákladech. Přitom ale pro něj máte skutečně důležitou práci pouze na čtvrtinu úvazku. Zbytek času se ten člověk jen nudí a přemýšlí, jak se lépe seberealizovat. Řešení je prosté! Stačí jej podpořit v přechodu na volnou nohu. Necháte ho pracovat pro vás na čtvrtinu úvazku za 40 000 Kč. Expert získá prostor pro vlastní realizaci, navíc má od vás jistotu práce a čas na rozvoj vlastního podnikání. Vy jste získali dlouhodobého a kvalitního dodavatele, navíc za výrazně nižší cenu. A všichni můžete být spokojeni.

Tento proces bohužel zatím řada firem a jejich manažerů neumí řídit. Místo podpory spolupráce se chovají k zaměstnanci, jenž zvažuje samostatné podnikání, jako ke švábovi, kterého je nutné rychle odstranit. Přitom si šlapou po potenciální konkurenční výhodě! Takový expert na částečný úvazek totiž získává další zkušenosti i u jiných zákazníků, což může snadno zúročit ve své původní firmě.

Jen málokterá organizace dovede skutečně využívat potenciál svých zaměstnanců. Důvody, jež tomu brání, jsou prosté – jedná se o manažerskou dovednost, kterou se musejí vedoucí pracovníci naučit. Většina manažerů to však neumí. Jednoduše to chce školení, konzultace, aplikace na kolegy a podřízené a zase školení, konzultace a trénink na podřízených.

Možná vás napadne, jak a kde s talent managementem v organizaci začít. Nejdůležitější první krok by měl směřovat ke zjištění svých vlastních talentů. Každý vedoucí pracovník, který pochopí vlastní talent a umí využívat své silné stránky, bude podporovat také talent a silné stránky podřízených. Navíc si jich přirozeně začne více vážit pro jejich vlastnosti, které předtím neviděl. Tím jim poskytne prostor pro osobní iniciativu, což bude dále podporovat jejich motivaci a angažovanost. Když k tomu vedoucí pracovník začne tyto principy uplatňovat i u své rodiny a přátel, bude vědomě přizívat i svůj vlastní wellbeing – tedy pocit životní pohody a spokojenosti. A o to přece v důsledku jde – být v životě spokojený a prožívat jej kvalitně! Nemyslíte?



Co to je wellbeing [18]

Wellbeing se používá k hodnocení kvality života jednotlivců nebo skupin.

Zcela opačně proti tomu, v co věří většina lidí, není wellbeing jen o štěstí. Ani není pouze o tom být úspěšný nebo bohatý. A dokonce ani nesouvisí s fyzickým zdravím nebo zdravým životním stylem. Ve skutečnosti pouhé zaměření jen na některou z těchto oblastí nás může dokonce přivést k frustraci a neúspěchu.

Když se snažíme zlepšovat náš život, tak se dokážeme velice rychle rozhodnout pro koupi nějakého podpůrného školení či programu, který nám zaručeně pomůže vydělat peníze, snížit váhu nebo zlepšit vztahy. I když se může zdát, jak snadno lze tato řešení nezávisle na sobě zahrnout do našeho života, není to tak jednoduché.

Komplexní studie společnosti Gallup provedená ve více než 150 zemích světa odhalila 5 nepostradatelných, vzájemně propojených a zcela univerzálních součástí wellbeingu ovlivňujících naše životy:

- 1. Pracovní/kariérový wellbeing** – Máte rádi vaši práci? Když budete úspěšní ve vaší práci, tak se budete mít na co těšit každý den. Vaše pracovní uplatnění podstatně ovlivňuje váš wellbeing. I když se to na první pohled nezdá, tak se váš wellbeing dokáže výrazně rychleji uzdravit ze smrti vašeho partnera než z delšího období nezaměstnanosti.
- 2. Sociální wellbeing** – Máte silné vztahy a dostatek lásky ve svém životě? Váš sociální wellbeing je silně ovlivněn vašimi blízkými vztahy a sociálními vazbami. Za každou hodinu času strávenou s vašimi blízkými (až do 6 hodin každý den) zvyšujete pravděpodobnost, že budete šťastní. Naopak za každou hodinu stresu a obav své štěstí snižujete.
- 3. Finanční wellbeing** – Myslíte si, že si koupíte štěstí za peníze? Finanční zajištění má na váš wellbeing podstatně větší vliv než samotná výše platu. Nezávisle na výši vašeho příjmu vám finanční investice do osobního růstu umí trvale zvyšovat kvalitu života. V případě nákupu materiálních statků ovšem rostoucí investice vaši kvalitu života snižují. Jinými slovy, materiální bohatství časem bledne, ale zkušenosti a nové dovednosti umíme vstřebávat donekonečna.
- 4. Fyzický wellbeing** – Těšíte se dobrému zdraví a máte dostatek energie, abyste každý den mohli dělat to, co chcete? S dobrým fyzickým wellbeingem budete vypadat lépe, cítit se lépe a budete žít déle. Pravidelné cvičení nebo fyzická námaha (ideálně 3–4× do týdne) zlepšuje kvalitu vašeho života a přináší vám dostatek energie.
- 5. Komunitní wellbeing** – Jste hrdí na svou komunitu, ke které patříte? Pozitivní vliv vašeho komunitního života přináší do vašeho života rozdíl mezi mít dobrý život a mít nejlepší život, jaký si umíte představit. Dobrovolnictví nejen, že pomáhá samotné komunitě a současně zlepšuje váš wellbeing, ale také vás učí novým věcem a zvyšuje vaše znalosti a dovednosti.



4.6 Projektově-komunitní systém spolupráce

V minulých kapitolách jsme si ukázali jednotlivé metody řízení/vedení a odměňování využitelné při práci na dálku či z domova. Jednotlivé metody nemusejí být uplatňovány izolovaně, ale lze je samozřejmě vhodně kombinovat. Společně s kolegy z www.worklinesluzby.cz a několika partnerských organizací se nám podařilo od roku 2012 vyvinout a zvalidovat projektově-komunitní systém spolupráce, jehož možnosti využití chci v následujícím textu rozebrat. Je pak na vašem zvážení, zda by něco podobného mělo smysl implementovat i ve vaší organizaci.

Typická organizace, již od několika zaměstnanců, mívá více či méně striktně oddělené role. Například jedna skupina pracovníků se zabývá obchodem nebo komunikací s klienty a druhá realizací zakázek a poskytováním koncových služeb. Tento tradiční způsob dělení rolí má ovšem jeden zásadní neblahý důsledek. Tím je nulová nebo minimální angažovanost pracovníků v oblastech mimo jejich přímou zodpovědnost.

Mnohokrát jsem se setkal se situací, kdy jsem na dotaz u mých známých a přátel „Pracuješ pro firmu, která poskytuje služby XY nebo prodává produkty ZŽ, že? Zvažuji, že si to koupím. Kolik to stojí?“ dostal odpověď: „Fakt nevím, já jsem vedoucí skladu a tyhle věci mě nezajímají.“ nebo „Tyhle informace nemám. To bys musel na obchodní oddělení.“ Ani v jednom z těchto dvou vyjádření nebyla projevena sebemenší známka angažovanosti. Byl jsem sice odkázán na obchodní oddělení, ale kontakt na ně jsem již nedostal. Kdyby dotázaný byl skutečně angažovaný, odpověděl by nějak takto: „To opravdu nevím, jsem jen vedoucí skladu, ale rád tvé číslo předám kolegovi, který se ti ozve a vysvětlí ti vše potřebné. Když je to přes mne, tak dostaneš i 5% slevu.“

Věřím, že rozdíl mezi oběma způsoby chování je patrný hned na první pohled! Bohužel podobně neangažované odpovědi dostávám poměrně často, a nemusí se jednat jen o případy, kdy je osloven s dotazem v obědové pauze či na konci pracovní doby. Je smutné, když musím některé jedince doslova prosit, aby mne přepojili na kompetentní osobu. Jistě si umíte sami domyslet, o kolik podnikatelských příležitostí a zákazníků firma zbytečně přichází.

Proč se takto zaměstnanci chovají? Co je k tomu vede a v čem se jejich přístup liší? Proč je podíl angažovaných pracovníků v českých firmách tak nízký? Zkusme se nad tím blíže zamyslet. V praxi se pro odměňování obvykle volí jeden z následujících přístupů:

- **Pracovníci odměňovaní za výkon/výsledek** se primárně soustředí na jeho dosažení a udělají pro to maximum. Na druhou stranu však mají tendence odsouvat nebo ignorovat ostatní činnosti, které k výsledku nevedou. To se pak projevuje nízkou angažovaností v oblastech, kde nejsou přímo finančně oceněni.
- **Pracovníci s fixní odměnou** si chtějí primárně oddělat, nebo v tom horším případě odsedět, svou práci a jít domů za svými skutečnými zájmy. V práci si pouze splní své úkoly a nějaká iniciativa navíc se od nich nedá očekávat. Mnohdy je totiž za extra snahu nečeká ani pochvala, natož pak finanční odměna.

Jak je jasné patrné, ani jeden z těchto vyhraněných přístupů neposkytuje organizaci ten nejlepší možný výsledek. Navíc, popsany problém není zdaleka jediným, se kterým se tradiční organizace setkávají. Zejména malé a střední firmy i drobní živnostníci se potýkají s dalším závažným problémem, a to v oblasti konkurence.

Většina malých podnikatelů se nejednou setkala se situací, kdy ztratili, či vůbec nedostali zakázku, protože si odběratel myslel, že by ji nezvládli zrealizovat v potřebném rozsahu a čase. Vzhledem k tomu, že základem jejich úspěchu je efektivní spolupráce s dalšími OSVČ či malými firmami, uměli by ji uskutečnit v potřebném rozsahu, kvalitě i za dobrou cenu, kdyby jim byla dána příležitost. Malé a střední firmy dále narážejí na problém přetahování zákazníků a nedostatečně vyřešený systém předávání zakázek partnerským organizacím. Často se stává, že doporučující firma nemá žádnou jistotu, že opravdu dostane odměnu za svou práci, zvláště v případech, kdy se obchod uzavře třeba s ročním pozděním. Dalším obrovským problémem při tradičním způsobu zaměstnávání na hlavní

pracovní poměr (především v době krize) je zajištění dostatečného cash flow pro pokrytí veškerých mzdových nákladů. V případě problémů je firma nucena buď drasticky snižovat platy, nebo začít propouštět. V obou případech je míra demotivace zaměstnanců obrovská a o nějaké angažovanosti nemůže být řeč.

Všechny zmiňované problémy řeší buď zcela, nebo z velké části projektově-komunitní systém spolupráce. Pojdme se nyní na něj blíže podívat.

Základní principy projektově-komunitního systému

Proč právě projektově-komunitní systém? Co představuje **projekt** a co **komunita**:

- **Definice projektu** – jakákoliv zakázka vymežitelná časově, nebo finančně. Zakázku lze standardně fakturovat předem, postupně zálohově nebo až po předání. V případě dlouhodobé spolupráce s konkrétním zákazníkem se za projekt považuje jedno fakturační období.
- **Definice komunity** – otevřená skupina spolupracujících lidí (nebo organizací tvořících dohromady tým), kteří znají navzájem svou kvalifikaci a mohou se na sebe spolehnout z hlediska kvality i termínů dodání. Akceptují své hodinové sazby a netlačí za každou cenu na jejich snížení (pokud to nevyžaduje speciální povaha zakázky).

Vlastní spolupráce členů komunity může probíhat plně vzdáleně, jako je tomu v případě naší firmy. V praxi jsme si na vlastní kůži vyzkoušeli, že projektově-komunitní systém není nijak závislý na místě pracoviště a umožňuje vzdálenou spolupráci se zákazníky i dodavateli z celého světa. Členové komunity tak mohou být rozeseti po celé ČR a přitom aktivně spolupracovat na nejrůznějších projektech.

Zodpovědnost a kvalita práce

Speciální kapitolou v rámci projektově-komunitního systému je zodpovědnost za práci a dodání kvalitního výsledku zákazníkovi. Za zakázku nese ze zákona odpovědnost organizace, která uzavřela smlouvu, a to se všemi právními důsledky. Za zakázku sice ručí firma, ale zodpovědnost nese jedinec. Tedy například obchodník nese zodpovědnost za uzavření obchodu, realizátoři zodpovídají za kvalitu a termíny apod. Pokud kdokoliv selže, ručí ostatním v týmu až do výše své odměny. V projektově-komunitním systému je tak každý účastník projektového týmu nucen se aktivně zajímat o klíčové body zakázky. Stejně tak se musí při sestavování týmu zohledňovat spolehlivost jednotlivých členů a mít domluven zások pro případ nenadálé indispozice. Tím se významně redukuje množství problémů, a když už nastanou, tak platí jeden za všechny, všichni za jednoho.

Tento způsob spolupráce ovlivňuje i tvorbu nabídek pro zákazníky. Aktivní obchod je doménou obchodníků, naceňování realizace leží na bedrech realizátorů. Vzniká tak interní nabídka, ke které si obchodník připočte provizi. V případě tlaku na cenu se pak vzájemně domlouvají na konkrétních podmínkách. Pro zajištění dostatečného

cash flow a odpovídající kvality se finanční odměny členů projektového týmu hradí až po plné, či přírůstkové realizaci.

Dělení příjmů z projektů

Dělení příjmů z projektů je jedním z klíčových principů projektově-komunitního systému. Za projekty považujeme jednotlivé zakázky organizace, z jejichž realizace je poté financováno vše potřebné. Obecné schéma příjmů může vypadat např. takto:

- U % z příjmů si rozdělí zainteresovaní obchodníci.
- V % z příjmů si rozdělí realizátoři, dále je zde také kalkulován nákup zboží, materiálu a surovin.
- X % z příjmů získá organizace na svůj běžný provoz.
- Y % z příjmů se přidělí do dalších fondů, z nichž se platí např. další interní rozvoj organizace, vzdělávání, výzkum a vývoj, nákup společného vybavení atd.
- Z % z příjmů může být v případě firmy stanoveno jako zisk.

Všechny položky musejí dát dohromady samozřejmě 100 %.

Pro konkrétní představu si uvedme příklad způsobu dělení příjmů z projektů v naší organizaci, která se zabývá IT, vzdělávacími a konzultačními službami (Tab 4-1). Toto nastavení se bude samozřejmě lišit od ryze obchodních či výrobních společností. Následující procenta se týkají cca 70 % našich projektů, ve zbylých případech jsou potřeba drobné úpravy.

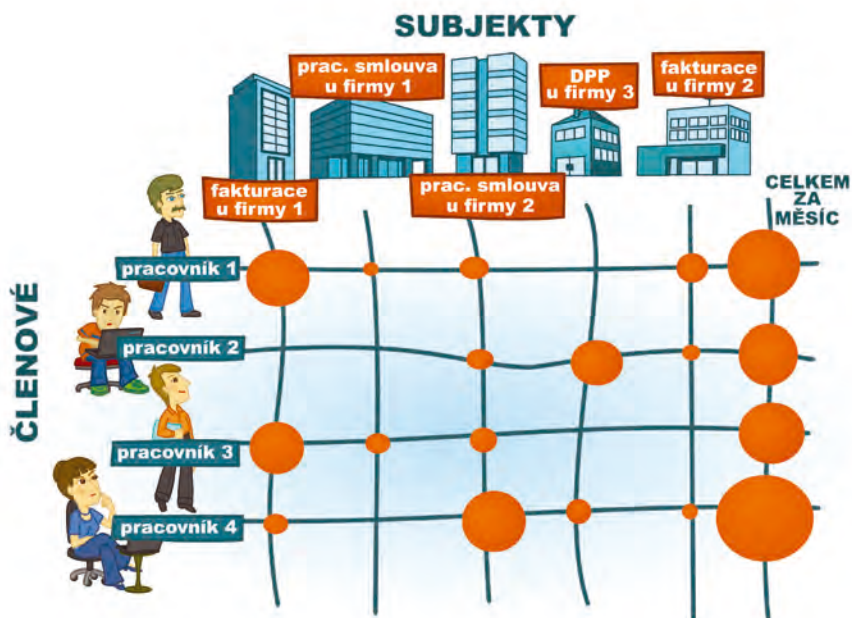
Varianta 1	Varianta 2
Obvykle 1 obchodník a neomezený počet realizátorů.	Součástí projektu jsou 2 osoby. Pro jednoduchou administraci si oba realizátoři rozdělí příjem na polovinu. Tato varianta je vhodná pouze u projektů, kde jsou všichni zúčastnění přibližně stejně zapojeni, nebo podíl práce odpovídá jejich kvalifikaci.
<ul style="list-style-type: none"> ● 30 % Obchodník ● 55 % Realizátoři ● 15 % Firma 	<ul style="list-style-type: none"> ● 42,5 % Obchodník a realizátor č. 1 v jedné osobě ● 42,5 % Realizátor č. 2 ● 15 % Firma

(Tab. 4-1) Dvě varianty dělení příjmů z projektů.

Z 15 % určených pro firmu se platí nejrůznější externí náklady typu pronájem sídla, účetnictví, správa webů a další. Pokud se rozhodnete s projektově-komunitním systémem začít ve vaší organizaci, snažte se odměňování v počátcích co nejvíce zjednodušit a teprve po získání prvních zkušeností začněte příjmy dělit na detailnější rozpočtové kapitoly. Příkladem složitějšího dělení může být např. členění příjmů obchodního oddělení (celkem 30 %) na 10 % pro tiskaře, 5 % za návrh řešení a 15 % za uzavírání smluv a péče o zákazníka. Stejně tak se mohou podle potřeby dělit příjmy dalších oddělení.

Odměňování a motivace

Projektově-komunitní systém z pohledu organizační struktury, a na to navazujícího odměňování, představuje určitý maticový systém (obr 4-9). V rámci komunity se mohou využívat veškeré legální způsoby spolupráce a zaměstnávání, jako je práce na hlavní či vedlejší pracovní poměr, fakturace na vlastní ŽL nebo práce na DPP či DPČ. To vše buď pro zaštiťující organizaci, partnerskou organizaci zapojenou do systému, či přímo pro zákazníka. Každý člen týmu v konkrétním projektu vystupuje pod hlavičkou organizace, pro kterou danou zakázku realizuje. Může rovněž nezávisle na ostatních členech týmu vystupovat i pod vlastním jménem, pokud je zakázka fakturována na ŽL. Tím se eliminují dříve zmiňované nevýhody – člověk působící na volné noze dostane zakázku i od konkurence a současně se v případě potřeby umí zaštitit firmou a s pomocí kolegů tak dosáhnout na větší zakázky.



(Obr. 4-9) Velikost oranžového kolečka udává výši odměny u jednotlivých subjektů za měsíc. Jejich součtem pak daný pracovník získá celkovou měsíční odměnu.

Do projektově-komunitního systému nejsou zahrnovány žádné příjmy vzniklé plně nezávislou prací člena týmu. Tím je myšlena jakákoliv činnost, kde se nevyužívají prostředky či know-how organizace, ani nebylo potřeba spolupráce s ostatními členy týmu. Další výjimku v odměňování tvoří pracovníci, kteří z nějakého důvodu nechťejí nebo nemohou pracovat dle principů projektově-komunitního systému a současně je

organizace potřebuje. Ti jsou odměňováni na základě dříve zmíněných principů (dle počtu odpracovaných hodin či dle výkonu) z podílu firmy nebo konkrétního oddělení na zakázce.

Někoho možná napadne, zda se při tomto způsobu spolupráce a odměňování nejedná o nelegální závislou práci – švarcsystém. Můžeme vás s čistým svědomím ujistit, že tomu tak není. Každý pracovník pracuje na vlastním zařízení a je vždy členem autonomního realizačního týmu bez formálního nadřízeného pro konkrétní projekt, přičemž vždy dostává odměnu od několika organizací, jak bylo popsáno výše.

Rizika a jejich řešení

Byli bychom naivní, kdybychom projektově-komunitní systém prezentovali jako bezchybný. I on má několik klíčových úskalí a omezení, která je potřeba vzít v úvahu. Dobrou zprávou je, že většinu z nich lze správným přístupem eliminovat:

- **Administrativní náročnost** – Významně roste s počtem spolupracovníků a projektů. V případě 10 spolupracovníků a 20 projektů (cca 5 osob na 1 projekt) se jedná o minimálně 1 000 úkolů či činností a navazujících odměn, a co teprve při 20 spolupracovnících a 40 projektech. V počátcích lze vše vykazovat v rámci online dokumentů, později se však komunita spolupracovníků neobejde bez odpovídajícího informačního systému, který by evidoval jednotlivé projekty, úkoly a odměny.
- **Riziko vnitřní konkurence** – Při akutním nedostatku zakázek může docházet mezi členy týmu se stejnou kvalifikací ke konkurenci nebo dokonce k cenové válce. Ohleduplnost je zde na prvním místě. Schopnost vzájemně akceptovat přátelské ceny je základním principem komunitní spolupráce. V případě jakékoliv formy podbízení se na úkor ostatních je nutné včas zakročit.
- **Odchod neproduktivních pracovníků** – Projektově-komunitní systém je možné s určitou mírou nadsázky označit za diskriminační. Vzhledem k jasné vazbě mezi výsledkem a odměnou v něm nemohou žádným způsobem přežívat lenoši a tlučuby. Podobně diskriminační je i vůči silně motivovaným začátečníkům bez praxe, jimž chybí produktivita a znalosti. U těch se nabízí několik variant řešení. Buď si svůj osobní růst budou financovat ze svého a ve svém osobním životě se uskrtní tak, že vyjdou s tím, co si vydělají, nebo mohou využít nejrůznějších forem dotací trhu práce. Třetí možností je zapojení komunitního prvku vzájemné podpory, a to dočasné umožnění práce za hodinovou sazbu. Ta by měla být dostatečně vysoká a přitom motivující pro brzký přechod k projektově-komunitnímu systému.
- **Změna myšlení** – Základ úspěchu jedince spočívá v jeho zaměření na spolupráci s ostatními, trvalém zvyšování osobní produktivity práce a v orientaci na výsledky. Komunita by měla své členy vychovávat k co největší samostatnosti a nezávislosti.

Samozřejmě by měla být také podpora nováčků zkušenějšími členy týmu, zvláště v počátcích, kdy trpí obavami, zda jsou dostatečně výkonní apod.

- **Nepravidelný příjem** – Vzhledem k tomu, že vyplacení odpovídající odměny probíhá až po realizaci projektu nebo jeho části, vzniká určitá nepravidelnost v příjmech. To může způsobit problém u těch spolupracovníků, kteří nedisponují dostatečnou finanční rezervou, jež by jim umožnila překonat chudší období. Pro každého jednotlivce je nutné naučit se plánovat svůj osobní cash flow a příjem si rozdělit na delší časové období. Pro ty, kdo s tím mají problém, lze po domluvě odměnu za projekt vyplácet po částech.

Tento výčet rizik samozřejmě není možné považovat za konečný. Jednotlivá úskalí se navíc mohou v jednotlivých organizacích/komunitách lišit. V případě nepřekonatelných problémů při implementaci vaší vlastní varianty projektově-komunitního systému nás neváhejte kontaktovat na info@pracenadalku.cz. Rádi vám je pomůžeme vyřešit.

Podpurné softwarové nástroje

Jak již bylo popsáno dříve, jedno z úskalí projektově-komunitního systému spočívá v zajištění dostatečně kvalitní evidence projektů, úkolů a odměn. Při nízkém počtu spolupracovníků a projektů lze využívat standardní tabulkovou evidenci, nejlépe prostřednictvím online dokumentů Google Apps (Obr. 4-10 a Obr. 4-11) či Microsoft Office 365. Jakmile však dojde k překročení určité hranice, neobejde se firma bez informačního systému, jež by uměl automatizovat značnou část administrativních činností a zabránit tak zbytečné neefektivitě.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Faktura	Produkty	Jméno zákazníka a co	Výše platby bez DPH	Úhrada	Rozdíl splatnosti	Externí náklady	Přidaná hodnota	Firma 15%	Obchod 30%	Realizace 55%	Obchod osoba	Realizace osoba			
2	201410001	Webináře	účetní webináře	27 500 Kč	ok	-5	0 Kč	27 500 Kč	4 125 Kč	8 250 Kč	15 125 Kč	t d 50/50	t d 50/50			
4	201410002	Google Apps	technická podpora předplaceno 20 hodin pro Iva Symerský	14 000 Kč	ok	-10	0 Kč	14 000 Kč	2 100 Kč	4 200 Kč	7 700 Kč	r	d. mir - výkaz			
5	201410003	Vývoj SW	IS pro Projekt Design - 1. fakturace	128 000 Kč	ok	-10	25 000 Kč	103 000 Kč	15 450 Kč	30 900 Kč	56 650 Kč	t	mir. mar. p - výkaz			
6	201410004	poradenství	implementace Google Apps	9 500 Kč	ok	-10	0 Kč	9 500 Kč	1 425 Kč	2 850 Kč	5 225 Kč	r	d. m - výkaz			
7	201410005	Webináře	školení Jak pořádat webináře pro T-mobile	10 000 Kč	ok	-10	0 Kč	10 000 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč	5 500 Kč	t	t			
8	201410006	Vývoj SW	IS pro ZTK - dopltek	13 000 Kč	ok	-9	1 938 Kč	11 062 Kč	1 659 Kč	3 319 Kč	5 084 Kč	r	mar. p - výkaz			
9	201410007	Vývoj SW	Nová požadavky do systému screen manažer	19 000 Kč	ok	-6	1 350 Kč	17 650 Kč	2 648 Kč	5 295 Kč	9 708 Kč	mar	mir. mar. p - výkaz			
10	201410008	školení	Firma DataLining - Využití Google Apps	46 000 Kč	ok	-8	1 386 Kč	43 614 Kč	6 542 Kč	13 084 Kč	23 988 Kč	r	d			
11	201410009	Google Apps	prodej 80 účtů fa Števíček	80 000 Kč	ok	-6	64 000 Kč	16 000 Kč	2 400 Kč	4 800 Kč	8 800 Kč		d. firma 50/50			
12	201410010	Vývoj SW	IS pro Projekt Design - 2. fakturace	99 000 Kč	ok	-10	0 Kč	99 000 Kč	14 700 Kč	29 400 Kč	53 900 Kč	r	mir. mar. p - výkaz			

(Obr. 4-10) Evidence plateb za jednotlivé projekty prostřednictvím online dokumentu Google Apps. Vyplývá z něj, jestli již došlo k úhradě od zákazníka a může být vyplacena odměna. Dále je v něm rozpracováno dělení odměn za jednotlivé činnosti (firma, obchod, realizace) a jejich přiřazení ke konkrétním osobám (zkratky jmen).

1	A	B	C	D	E	F
1	Jméno:	Tomáš	Výše příjmy	Výdaje	Celkové příjmy	Zbývá proplatit z firmy
2	Měsíc	položka	120066	76000	89400	44066
3		faktura 201410001	11688			
4		faktura 201410003	30900			
5		faktura 201410005	8500			
6		DPP za Alfa Numero			9200	
7		Odvod 15% do firmy za Alfa Numero	-1380			
8	leden 2014	Vlastní ŽL - školení jak pořádat webináře IPA servis	4500		4000	
9		Odvod 15% do firmy za IPA servis	-675			
10		Vlastní ŽL - poradenství webináře eshop nabytek.cz	8000		7500	
11		Odvod 15% do firmy za eshop nabytek.cz	-1500			
12		mzda firma za leden 2014		38000	24000	
13	LEDEN CELKEM		60033	38000	44700	

(Obr. 4-11) Evidence měsíčního příjmu pracovníka Tomáše. Ten se skládá z účasti na projektech organizace evidovaných v obr. 4-10 a vyplacených na standardní pracovní smlouvu (38 000 Kč superhrubá mzda, 28 150 Kč hrubá mzda a 24 000 Kč čistá mzda), z činnosti na DPP (čistý příjem) a ŽL (odloženo 500 Kč na daně z každé zakázky). Celkem si za daný měsíc vydělal 44 700 Kč čistého příjmu. Všechny uvedené příjmy Tomáš získal díky společnému marketingu a značce organizace. Proto odvádí 15 % do společné firemní pokladny (místo fakturace se provede minusový zápočet).

Zkušenosti s projektově-komunitním systémem po ročním provozu

Na závěr bych se rád podělil o osobní zkušenost s projektově-komunitním systémem z naší organizace. Ten za více než rok a půl provozu kompletně změnil způsob naší spolupráce. I přes některá úskalí, která jsme museli překonat, bychom neměnili. Považujeme jej za spravedlivý ve srovnání se standardním firemním odměňováním, kdy často snaživí doplácí na lenochy. A co konkrétně nám zavedení projektově-komunitního systému přineslo:

- **Nárůst angažovanosti** – Pracovníci, kteří se dříve zaměřovali pouze na svou práci a ostatní oblasti úspěšně ignorovali, najednou začali projevoval zájem i o ostatní činnosti, z nichž pro ně plyne nějaký prospěch. Například z programátorů se stali obchodníci-tipaři. Tím začali generovat zakázky nejen pro sebe, ale také pro ostatní kolegy.
- **Zvýšení produktivity jedince** – Pracovníci získali příležitost porovnat svou produktivitu s ostatními. Díky přímé vazbě na finanční odměnu rychle zjistili, že jejich kolegové mají třeba i o 100 % vyšší plat. To je přinutilo začít hledat rezervy ve své práci. Jinými slovy, konečně se začali zaměřovat na výsledky, které zákazník skutečně požaduje.
- **Aplikace i na mezifirmní spolupráci** – Kvalitním nastavením projektově-komunitního systému mezi organizacemi vzniká nástroj, jenž systémově zajišťuje finanční odměňování

za doporučení, i když se obchod uzavře se značným zpožděním. Takto jsou organizace motivovány k vzájemné spolupráci na tipařské nebo zprostředkovatelské úrovni.

- **Stabilizace cash flow** – Všechny výplaty odměn probíhají až po realizaci projektu, fakturování a uhrazení. Tím se organizaci nemůže stát, že by trpěla nedostatkem cash flow. Jednotliví spolupracovníci tak mají garantováno, že jejich odměna nebude použita k jiným účelům, bez jejich svolení.
- **Větší jistota práce než u klasického zaměstnání** – V rámci komunity postupně vzniká síť spolupracovníků, kteří poskytují své služby různým zákazníkům, a to buď pod značkou některé organizace, nebo pod svým vlastním jménem za pomoci ostatních. Tím významně diverzifikují riziko ztráty příjmu a nejistoty pro sebe i svou rodinu v případě omezení některé z pracovních příležitostí.
- **Nárůst obratu** – Zavedením projektově-komunitního systému došlo ke zvýšení angažovanosti a produktivity pracovníků, což pomohlo k významnému nárůstu obratu celé komunity.



4.7 Outsourcing na dálku

Další efektivní cestou pro realizaci firemních projektů či úkolů je outsourcing vzdálených pracovníků. Ten umožňuje vedoucímu delegovat práci mimo své přímé podřízené. Místo toho pracuje s externisty a jinými firmami. Outsourcing na dálku je nejvhodnější pro menší a nepříliš náročné projekty. Své silné uplatnění najde ale i při dlouhodobých rutinních úkolech či jednorázových expertních akcích. Firmám přináší outsourcing na dálku mnoho výhod [35]. Zmíňme alespoň některé z nich:

- nižší hodinová či úkolová odměna pracovníků
- vysoká rychlost dodání na základě volby aktuálně nevytíženého dodavatele
- možnost spolupráce s celou řadou odborníků obtížně dostupných v místě působení firmy
- eliminace nákladů na dopravu
- vysoká motivace externích pracovníků
- vyplacení odměny závislé na dodání kvalitního výsledku

Dobré praktiky pro efektivní outsourcing na dálku

Jako u jakékoliv jiné činnosti, i v případě outsourcingu na dálku je dobré řídit se určitými dobrými praktikami, které vedou ke kvalitním výsledkům. Jejich nedodržením bychom znovu objevovali kolo, což je jistě zbytečné. Pojdme se nyní podívat na ty nejdůležitější:

- **Výběr dodavatelů** – Při hledání nového dodavatele na dálku dejte na první dojem. S člověkem, z něhož máte špatný pocit nebo cítíte jakékoliv pochybnosti, těžko navážete kvalitní spolupráci. Následně by vás měla zajímat kvalifikace a reference dodavatele. Především ověřitelné reference poskytují komplexní obraz o spolehlivosti. Neméně důležitým aspektem je kvalita komunikace. I obvykle spolehlivý dodavatel může být krátkodobě natolik vyčizen, že se to odrazí negativně na jeho způsobu či rychlosti komunikace. Odpovídající kvalita uvedených faktorů definuje dodavatele, s nímž by měla proběhnout realizace zakázky hladce. Pokud se vyskytnou v kterékoliv oblasti pochybnosti, raději dodavatele odmítněte. Snižujete tím riziko selhání.
- **Zadávání zakázek** – Vždy platí, čím konkrétnější zadání, tím větší jistota, že bude naplněno očekávání. Výjimku tvoří tvůrčí činnosti, jako grafické práce nebo kreativní texty. Pro přesnější zadání se mimo textového popisu nebojte využít také nejrůznější náčrty, videa či modely. Zkontrolujte si, zda vše bylo správně pochopeno. Obzvláště důležité to je u obecnějších zadání, kde může snadno dojít k nedorozumění. Zadání zakázky by mělo být ukončeno oboustranným odsouhlasením termínů, úrovně kvality včetně závěrečné formy zpracování a výše odměny přes e-mail. Předejdete tak zbytečným problémům v průběhu práce nebo na jejím konci. Písemná smlouva představuje u řady projektů zbytečnou administrativu navíc. Na druhou stranu, ústní potvrzení se může snadno ukázat jako nedostatečné.
- **Kontrola práce** – V předem dohodnutých termínech nebo dokončovacích etapách kontrolujte stav realizace. V případě jakýchkoliv odchylek, pochybností či chyb ihned zakročte. Ideálně si od dodavatele dopředu nechte popsat postup jednotlivých prací. Především u věcí, jež děláte poprvé, získáte jasnou představu o průběhu prací. Intervaly kontrol si domlouvejte s ohledem na celkový termín dokončení a výši rozpočtu. Při příliš časté kontrole můžete v dodavateli vytvářet zbytečný tlak a stres, který může mít negativní vliv na vaši vzájemnou spolupráci. Při nedostatečné kontrole naopak riskujete sníženou kvalitou výsledku nebo zpoždění dodání oproti požadovanému termínu. Frekvence kontroly by měla být nastavena tak, aby umožnila včas zvrátit případný špatný průběh.
- **Předávání výsledků** – Všechny výsledky musejí být dodány nejen s požadovaným obsahem vyplývajícím ze zadání, ale také ve správné formě. Například u grafických prací nebude stačit předat pouze jpg obrázek, ale můžete požadovat více formátů nebo zdrojová data, abyste si obrázek mohli v budoucnu sami upravit nebo jej měli k dispozici

pro jiného grafika. V průběhu nebo na konci zakázky mohou také vzniknout dodatečné práce, o nichž neměla na počátku tušení ani jedna ze stran. V menším rozsahu to lze řešit předem stanovenou odměnou za vícepráce. Při větším rozsahu je lépe se vydat cestou nové zakázky.

Pro outsourcing na dálku můžete samozřejmě volně oslovit jakéhokoliv dodavatele. V řadě případů se však setkáte s nepochopením. Ne všichni dodavatelé jsou dnes již připraveni poskytovat své služby na dálku. Ideální je proto využít některou z online aplikací, jež se na outsourcing na dálku specializují. První plně českou online aplikací s řadou kvalitních externích dodavatelů je [Easytask.cz](https://www.easytask.cz). V češtině lze také využít [Freelancer.com](https://www.freelancer.com) – ten má v databázi přibližně 10 milionů potenciálních dodavatelů z celého světa, ovšem těch česky hovořících zatím obsahuje jen velice málo. Dalšími kvalitními platformami v angličtině s rozsáhlou databází dodavatelů jsou [oDesk.com](https://www.oDesk.com) a [Elance.com](https://www.elance.com). Pokud umíte anglicky a nepotřebujete lokalizovanou službu (např. copywriting, překlady, marketingové materiály apod.), rozhodně to stojí za vyzkoušení. Všechny uvedené aplikace umožňují buď zadat poptávku na konkrétní projekt, nebo vyhledat odborníka přímo z databáze dodavatelů. Současně zabezpečují garanci kvality a spolehlivosti. Dávají možnost hodnotit zákazníky a dodavatele a dále poskytují systémy pro kontrolu a vykazování práce dodavatelů. V neposlední řadě také slouží jako zprostředkovatelé vyplácející odměnu dodavateli až po dodání a schválení hotové zakázky.

5. Řešení největších problémů a překážek při práci na dálku



Při práci na dálku nebo z domova se setkáme s celou řadou potenciálních problémů a překážek. Necháme-li je bez povšimnutí, povedou dříve či později k selhání a následně i k odmítnutí celého konceptu vzdálené práce. Prevence je v tomto případě nejúčinnější nástroj. Nejenže pomůže eliminovat potenciální známá rizika, ale především poskytne dostatek znalostí a dovedností pro samostatné řešení budoucích překážek.

Problematika práce na dálku / z domova je natolik komplexní, že při její plné integraci umí v tom nejjemnějším detailu zasáhnout do většiny oblastí fungování organizace. Podobně se dokáže zásadně odrazit i v pracovním a osobním životě jedince. Potenciálních problémů a překážek, s nimiž se můžeme setkat, tak existuje opravdu značný počet, navíc se firma od firmy nebo člověk od člověka významně liší. V této kapitole se budeme proto podrobněji věnovat těm nejčastějším a největším z nich, a to jak na straně organizace zastoupené jejími manažery, tak na straně podřízených zaměstnanců. Současně se podíváme i na technologické a počítačové problémy tvořící základní kámen, bez něhož by byla práce na dálku jen neuskutečnitelný sen.

Přehled nejčastějších problémů a překážek při práci na dálku

Než se pustíme do podrobnějšího rozboru jednotlivých úskalí a problémů, uveďme si pro jasnější představu jejich přehled.

Počítačové a technologické problémy:

- riziko selhání internetového připojení
- zastaralé počítačové vybavení a software
- nefunkční hardware a software
- nedostatečné počítačové znalosti pracovníků
- obava o ztrátu, odcizení nebo zneužití firemních dat
- nepřipravenost IT oddělení na připojení vlastního zařízení zaměstnanců
- psychická závislost na chytrém telefonu

Problémy na straně managementu:

- nedostatečně komunikovaná očekávání a vize
- obava o narušení firemní kultury
- obava o zajištění efektivní komunikace
- chybějící fyzický kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem
- nízká ochota managementu a zaměstnanců se přizpůsobit
- neznalost talentu a silných stránek pracovníků
- nedůvěra v pracovní výkon zaměstnance a chybějící přehled o výsledcích
- preferování pracovníků v kanceláři na úkor vzdálených
- nedostatečně nastavený systém odměňování kvalitní práce
- problémy s předáváním podepsaných dokumentů a fyzických předmětů
- neznalost specifických úprav zákoníku práce
- nedostatek informací o domácích podmínkách pracovníků

Problémy na straně podřízených:

- nedostatek motivace k práci a odkládání pracovních úkolů
- příliš dlouhá pracovní doba a přehlacení úkolů
- zvýšené náklady na provoz domácnosti
- chybějící osobní kontakt s kolegy a pocit osamělosti v izolovaném prostředí
- pocit nedůvěry v dostatečný výkon zaměstnance ze strany vedoucího a obav o povýšení, zvýšení mzdy nebo prémie
- neschopnost oddělit osobní a pracovní život
- nepořádek a neupravenost
- nedostatek prostoru na práci
- nepochopení rodiny

Setkáte-li se při implementaci práce na dálku / práce z domova do vaší organizace s nepřekonatelným problémem nebo budete chtít pomoci, neváhejte nás kontaktovat na e-mailu: info@pracenadalku.cz. Rádi vám pomůžeme.



5.1 Počítačové a technologické problémy

Počítače a nejrůznější technologie patří k nepostradatelným pomocníkům dnešní civilizace. Řada z nás si bez nich už vůbec neumí představit svůj život. U práce na dálku je to podobné. Bez moderních technologií a kvalitního počítačového vybavení nejsme schopni produktivně vzdáleně pracovat. A naopak, s jejich maximálním přispěním umíme dělat téměř zázraky. Abychom při děláních zázraků na dálku byli co nejlépe, pojďme se nyní podívat, jak řešit jednotlivá úskalí a problémy spojené s technologiemi a počítači.

1. Riziko selhání internetového připojení

Naprostou nezbytnou podmínkou pro úspěšnou práci na dálku je internetové připojení. Nejde ovšem pouze o jeho existenci či absenci, ale především o kvalitu, tedy rychlost připojení, zpoždění signálu a stabilitu. Tyto tři parametry mají zásadní vliv na komfort práce a pracovní výkonnost:

- **Rychlost připojení** – plnohodnotná práce na dálku vyžaduje minimálně 1 Mb/s, ideálně 2–4 Mb/s, a to pro stahování (download) i odesílání (upload) dat. Při běžném provozu, kdy pracujete na lokálním disku, procházíte webové stránky, odesíláte e-maily nebo chatujete, si vystačíte i s 0,5 Mb/s. Jakmile ovšem začnete pracovat v cloudu a telefonovat přes telekonference či videokonference, tak se bez vyšší rychlosti neobejdete.
- **Odezva** – je to počet milisekund potřebných ke spojení našeho počítače se serverem nebo druhou stranou. Platí, čím nižší odezva, tím lépe. Ideální doba odezvy je do 100 ms, videokonference a telekonference jsou realizovatelné přibližně do 500 ms. Pokud délka odezvy překročí tuto hodnotu, dochází již k výpadkům komunikace, skákání do řeči apod.
- **Stabilita** – jedná se o poměr mezi nejrychlejším a nejpomalejším stažením totožných souborů. Nejlepší stabilita je 100 %. Při nedostatečné stabilitě dochází k častým výpadkům přenosu při videokonferenci, přerušuje se stahování a odesílání dat apod.

Pro kvalitní připojení k internetu využívejte ve všech vzdálených lokalitách pouze prověřené poskytovatele internetu. Ideálně si nechte garantovat rychlost připojení. Rozhodně nepoužívejte agregované připojení – tedy linky sdílené s jinými jednotlivci či firmami. Snadno by se mohlo stát, že právě v době pořádání důležité videokonference si někdo odvedle začne stahovat větší množství dat a vám tak zablokuje celou linku. V případě, že není poskytovatel schopný trvale zajistit kvalitu připojení, přejděte bez milosti jinam. Vyhněte se tak zbytečné eskalaci problému, jenž by pravděpodobně nakonec stejně skončil odchodem ke konkurenci.

Je-li pro vaši organizaci nebo některého vzdáleného pracovníka internetové připojení kritické, např. z důvodu pořádání placených webinářů, technické podpory uživatelů nebo nutnosti nepřetržitého přístupu do vnitřní firemního systému, raději se postarejte o záložní internetové připojení. Máte tak jistotu, že při jakémkoliv výpadku jste během několika minut opět online. Záložní připojení můžete zřídit buď pevné (nevýhodou jsou zbytečné měsíční paušály), mobilní (v některých lokalitách má omezenou rychlost), nebo se zkuste domluvit s nějakou organizací v sousedství, kam byste se mohli v případě krize přesunout. Na oplátku jim můžete nabídnout stejnou službu – při výpadku jejich připojení k vám mohou dočasně poslat omezený počet pracovníků.

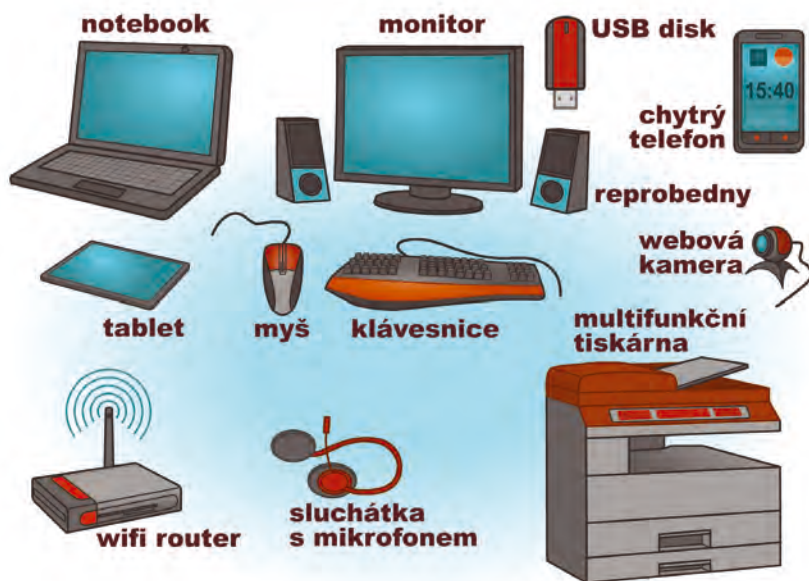
Pro práci z domova k tomu navíc patří několik dalších doporučení. V prvé řadě poučte pracovníky o nutnosti zabezpečit wi-fi síť v domácnosti nějakým šifrováním. Toto platí obzvláště u ne-IT pracovníků, kteří tomu často nepřikládají žádnou důležitost. Dále je naučte restartovat router. Po krátkém elektrickém výpadku může router špatně naběhnout a pracovníkovi tak zcela znemožnit práci. Při práci z domova patří takováto drobná péče o hardware mezi základní dovednosti. K tomu by měl mít každý pracovník telefonní číslo na horkou linku poskytovatele internetu. Po případném výpadku by měl nejprve volat tam. Pokud je problém na straně poskytovatele, tak je nutné zjistit přibližnou dobu opravy. Při delší očekávané opravě by měl zapojit záložní připojení nebo jít pracovat k sousedům.

Ze své vlastní zkušenosti nebo zkušenosti mých kolegů bydlících v různých lokalitách v ČR mohou říci, že s výpadky internetu se při práci z domova setkáte u kvalitního poskytovatele přibližně 3–6krát za rok. Většinou se jedná o desítky minut nebo o hodiny. Jen ve zcela výjimečných případech to může být celý den.

Za 4 roky máme s kolegou na kontě přes 500 webinářů, z toho byla přibližně polovina placených – tedy s vysokým očekáváním ze strany zákazníků. Naprostou většinu webinářů jsme organizovali z domácí kanceláře. Díky tomu, že každý z nás pracuje v jiné lokalitě, jsme si mohli poskytnout odpovídající vzájemnou zálohu. Kvůli nefunkčnímu internetu jsme byli za celou dobu nuceni zrušit pouze 4 webináře – poslední případ se vyskytl někdy před 2 lety.

Adam Wojnar, majitel agentury Huradosveta.cz, hodně cestuje. Z tohoto důvodu má online kancelář vždy u sebe v mobilu a notebooku. Do ní se může připojit přes mobilní internet kdekoliv v EU. Mimo EU jsou tarify drahé, což řeší místními hotspoty nebo internetovými kavárnami. Díky tomu může udržovat kontakt se svými spolupracovníky a firmou, ať už je kdekoliv. Často pobývá v Anglii, kde pracuje přímo v terénu. Díky svému smartphonu tak má při ruce veškeré e-maily, CRM, kontakty, smlouvy i přehled o tom, co se děje na firemním bankovním účtu.

2. Zastaralé počítačové vybavení a software



I když se to může někomu jevit úsměvné, řada firem a jejich pracovníků stále pracuje na desktopech nebo na pomalých zastaralých noteboocích. Ty jim výrazně zpomalují práci, nebo dokonce zcela znemožňují pracovat na dálku. Pro běžnou kancelářskou práci morálně zastarává hardware i software za 3–5 let, u tabletů a smartphonů to mohou být dokonce jen 2–3 roky. Mezi hlavní trendy většiny IT oddělení patří v současné době přechod do privátního nebo veřejného cloudu. To přináší firmám nejen úspory nákladů, ale také další výhody, jež nahrávají větší podpoře vzdálené práce. I proto je nezbytné jakýkoliv nákup nového hardwaru a softwaru posuzovat právě z hlediska vhodnosti pro efektivní práci v cloudu.

Doporučené hardwarové vybavení pro produktivní práci na dálku:

Základní vybavení:

- notebook
- pevné internetové připojení
- smartphone – chytrý telefon
- sluchátka s mikrofonom
- webová kamera
- multifunkční tiskárna (spojení tiskárny, kopírky a skeneru)

Rozšířené vybavení:

- tablet
- mobilní internetové připojení
- externí disk pro zálohování nebo online zálohovací služba
- druhý monitor pro rozšíření pracovní plochy

Svůj první smartphone HTC jsem si pořídil v roce 2011. V té době jsem to bral spíše jako zajímavost než nástroj pro skutečnou práci. Už jen samotné vyhledávání v adresáři bylo velice pomalé. Časté samovolné vytáčení čísel vzniklé zpožděním dotykového displeje mě občas dovádělo k šílenství 😊. Osud tohoto telefonu byl zpečetěn, když jsem prostřednictvím něj nemohl z důvodu nízkého výkonu volat přes Skype a používat přístup na vzdálenou plochu.

3. Nefunkční hardware a software

Čas od času se každému člověku porouchá nějaké hardwarové zařízení nebo začne zlobit počítačový program. Při práci na dálku nemůže pracovník jen tak zvednout telefon a zavolat správci o patro výše, aby mu to přišel opravit. Musí si umět pomoci sám, minimálně v případech jako je restartování zařízení, jeho vyčištění, reinstalace softwaru

nebo jeho správné nastavení. Z hlediska hardwaru jsem již v předchozí části zmínil restartování routeru. K tomu navíc patří operace typu odstranění zaseknutého papíru z tiskárny, výměna inkoustové kazety nebo vyčištění větráku u přehřívajícího se počítače. V oblasti softwaru by měl každý vzdálený pracovník umět nainstalovat jakýkoliv software nebo jeho aktualizaci, odebrat či přinstalovat nefunkční software, nastavit mikrofon a web kameru, zálohovat data svého počítače. Pro některé organizace s unifikovaným softwarem může být ideálním řešením automatická reinstalace do základního nastavení.

Nejen při práci na dálku je dobré naučit se v některých případech kontrolovat funkčnost softwaru nebo hardwaru. Typickým příkladem je software pro videokonference. Pokud jej pracovník ještě nikdy na svém počítači nepoužil, existuje přibližně 50–70% pravděpodobnost, že některé zařízení nebude fungovat podle očekávání – neuslyšíme hlas druhé strany, nepůjde pustit web kamera, bude chrastit mikrofon nebo uslyšíme silné echo atd. V případě, kdy se již dříve videokonference přes svůj počítač zúčastnil, ale není to pro něj rutinní každodenní záležitost, klesá pravděpodobnost výskytu problémů na 10–20%. Stále je však natolik vysoká, že má smysl provést 1–2 dny před konáním důležité videokonference otestování jednotlivých částí. Bude-li vše v pořádku, zabere to 5 minut. Kdyby k problémům došlo v průběhu videokonference, tak celá akce může skončit zbytečným fiaskem. Používá-li pracovník videokonference denně nebo týdně, žádné testování není nutné, neboť problémy se vyskytují jen zcela výjimečně.

Samozřejmě ne všechny hardwarové i softwarové problémy jsou natolik rutinní, aby je zvládl běžný pracovník. V takovém případě se nabízí konzultace přes telefon nebo vzdálené sdílení plochy počítače. Počítačový správce se připojí vhodným softwarem (např. [TeamViewer.cz](https://www.teamviewer.com)) na počítač pracovníka a tam mu provede potřebné nastavení či odstranění problému. Touto cestou by měl jít vyřešit v podstatě jakýkoliv softwarový problém. U hardwaru je to již horší. Pokud si neporadí uživatel sám a nepomůže ani telefonická konzultace se správcem, nezbyvá nic jiného než fyzicky dopravit zařízení ke správci. Jeli správce v blízkosti, bude nejjednodušším řešením osobní předání. Při větší vzdálenosti je nejlepší variantou využití rychlé zásilkové služby. V ideálním případě to pak může vypadat nějak takto:

Oprava nefunkčního hardwaru na dálku:

- Oznámíte správci, že máte nefunkční počítač nebo jiný hardware.
- Správce vám objedná dopravního kurýra na danou hodinu.
- Zabalíte hardware do krabice a předáte jej kurýrovi.
- Správce provede opravu a odešle hardware zpět na vaši adresu.
- Během 24 hodin dostanete svůj hardware opravený zpět.

Před časem jsem se měl účastnit videokonference přes Google Hangout. Bylo to v době, kdy jsem s Google Hangout vůbec nepracoval. Neměl jsem však žádný důvod jakkoliv spojení předem testovat. V podstatě denně jsem pro svou práci využíval jiné videokonferenční systémy. Jaké bylo mé překvapení, když jsem po přihlášení neslyšel, co ostatní říkají. Po 10 minutách hledání řešení jsme nakonec museli přejít na Skype, který měli všichni účastníci naštěstí k dispozici. Až po detailnější analýze jsme zjistili, že byl problém v globálním nastavení zvuku počítače. Google Hangout má totiž své vlastní ovládání zvuku a to bylo z nějakého, mně neznámého důvodu, úplně ztlumené.

4. Nedostatečné počítačové znalosti pracovníků

Rutinní znalost počítačových programů je naprosto nezbytná pro úspěšnou práci na dálku či z domova. Zkuste si nyní představit pracovníka, s nímž se chcete spojit přes videokonferenci. Ten ale z nějakého důvodu neví, kam zapojit v notebooku mikrofon nebo jak zapnout web kameru. Vůbec neumí používat chat – tím pádem mu nemůžete poslat odkaz na stránky produktu, o kterém se chcete bavit.

Neví, jak si zapnout sdílení obrazovky, když po něm chcete, aby vám ukázal nějakou prezentaci na svém počítači. Ani neumí přijmout přes chat zasláný stomegový soubor. Za pár dní si vám stěžuje, že má zavirovaný počítač, protože klikl na virus, jenž mu přišel jako spam do chatu. Přesně takto vypadá pracovník bez základních znalostí softwaru pro produktivní práci na dálku.

Místo připravování výpovědi se raději běžte vyspat a následující den jej pošlete na školení specializované na efektivní práci na dálku. K tomu přidejte měsíc praxe a rázem vše bude vypadat úplně jinak. Otevřeně podporujte pracovníka v experimentování. Většina dnešních zařízení i softwaru je vysoce intuitivních. S takovým člověkem pak bude radost spolupracovat.

Základní počítačové znalosti pro úspěšnou práci na dálku:

- ovládání notebooku a smartphonu
- ovládání operačního systému
- instalace a aktualizace softwaru
- práce s e-mailem a internetem
- kancelářské aplikace
 - Microsoft Office nebo Open Office
 - online kanceláře Google Apps nebo Microsoft Office 365
- komunikace na dálku přes chat, videokonference a telekonference
- sdílení vzdálené plochy počítače
- komunitní sítě
- zálohování dat a bezpečnost práce s daty
- další software podle požadavků konkrétního oboru a organizace

5. Obava o ztrátu, odcizení nebo zneužití firemních dat



Problematika ochrany dat patří mezi rozsáhlá témata naprosto přesahující možnosti této publikace. Zaměříme se proto pouze na ty méně obvyklé oblasti, jež by při vzdálené práci, kdy pracujeme z různých cizích míst nebo z domova, rozhodně neměly být opomenuty.

Zásady pro bezpečnou práci s daty při práci na dálku:

- Nikdy nenechávejte počítač, tablet či smartphone v kufru auta, na úřadě, v restauraci nebo v nákupním košíku bez aktivního dozoru. Někdy stačí jen minutka nepozornosti a zařízení, včetně citlivých dat, je pryč.
- Svůj operační systém na počítači mějte vždy zaheslovaný. A to tak, aby se po určité době (5–10 minut) nečinnosti sám uzamkl.
- Když odcházíte od počítače na poloveřejném či veřejném místě (např. v kanceláři zákazníka, ve vlaku, v restauraci apod.), tak si vždy uzamykejte operační systém.

- Lidé se dělí pouze na ty, co zálohují, a na ty, co zálohovat budou (po první ztrátě dat). Abyste si tuto větu nemuseli prožít na vlastní kůži, nepodceňujte bezpečnost vašich dat a pravidelně zálohujte:
 - Pro automatické zálohování dat používejte některé online zálohovací služby, jako je [iDrive.com](https://drive.google.com), [iBackup.com](https://www.backup.com), [Mozy.com](https://www.mozy.com).
 - Pro zálohování na DVD nebo externí disk využívejte plánovací kalendář, ať na zálohování nezapomínáte.
 - Ukládejte data na online uložení v Google Apps nebo v Microsoft Office 365. Ty jsou zálohovány automaticky.
 - Zálohujte také vaše data a především kontakty ve smartphonu či tabletu (nejlépe automaticky, např. pomocí Google Apps nebo jiné služby), ať o ně v případě ztráty telefonu nepřijdete.
- Zvažte funkci pro dálkové vymazání dat ve vašem smartphonu nebo tabletu.
- Svůj smartphone nebo tablet si uzamykejte pod heslem.
- Při odcizení smartphonu nebo tabletu si ihned změňte hesla do e-mailů nebo jiných aplikací, které zde máte automaticky přihlášené, aby nemohlo dojít k přečtení či vymazání dat.
- Využívejte pokud možno pouze zabezpečené bezdrátové internetové připojení (wi-fi). Na místech, kde není zabezpečená wi-fi, nepovolujte aktualizaci dat, ale používejte ji pouze na ty nejvíce nezbytné úkoly. Uvědomte si, že všechna data tekoucí přes nezabezpečenou wi-fi mohou být snadno přečtena třetí stranou.
- Pijete-li při práci z domova či v kavárně u počítače, mějte vodu, kávu nebo čaj minimálně půl metru od klávesnice či důležitých dokumentů. Dávejte si speciálně pozor na děti nebo domácí mazlíčky. Ti jsou na vylévání nejrůznějších nápojů přímo experti.

Speciální kapitolou je sdílení počítače, tabletu nebo smartphonu s rodinnými příslušníky. Jistě vás napadne, jestli jim přístup umožnit, či nikoliv. S ohledem na množství potenciálních rizik, nad jejichž prevencí naprosto ztrácíte kontrolu, to jednoznačně nedoporučujeme. Jen si představte, že by vás potkala některá z těchto pohrom: zneužití e-mailu nebo dokumentů (např. dítě rozešle e-mail omylem na celou firemní databázi namísto svého otce), zavirování nebo ovládnutí počítače hackerem po návštěvě nevhodných stránek, instalace nelicencovaného softwaru a jeho odhalení při návštěvě softwarové policie, úplná ztráta dat, fyzické poškození počítače vodou či pádem. Asi se shodneme, že to za uvedené problémy nestojí. Pracujete-li na vašem soukromém počítači a vaše rodina nemá k dispozici jiný počítač, zřídte jim samostatný účet bez administračních práv a s omezenou možností práce. Své rodinné příslušníky poučte o zákazu navštěvování nebezpečných stránek, kde je vysoká hrozba útoku nebo zanesení viru (nelegální počítačové hry, hazard, erotické stránky apod.).

Nedávno shořel kolegyni v notebooku disk. Naštěstí používáme Google Drive, kde měla také všechna data zálohovaná. I když výměna disku trvala více než týden, mohla ihned začít pracovat na jiném počítači, kde se přihlásila do svého Google Apps účtu.

Za patnáct let, co používám mobilní telefon, jsem vyměnil minimálně 6 telefonů, jedenkrát jsem jej ztratil, jedenkrát se mi porouchal, několikrát jsem měnil operátora a mnohokrát jsem jej resetoval do továrního nastavení. Než jsem začal synchronizovat své telefonní kontakty a adresář s Google účtem, tak to bylo vždy utrpení. Buď jsem v tom lepším případě musel ručně přepisovat kontakty z telefonu do telefonu, nebo je v tom horším shánět všude možně, abych si opět obnovil ztracená čísla. Posledních několik let mě už nic takového nepotkalo. Nyní se stačí přihlásit na jakémkoliv zařízení do Google účtu a ihned mám všechny kontakty k dispozici.

6. Nepřipravenost IT oddělení na připojení vlastního zařízení zaměstnanců

Připojit, nebo nepřipojit zařízení zaměstnanců do firemní sítě? Při krátkém zamýšlení nad výsledky studie společnosti Forrester z roku 2013 [19] je nasnadě, že otázka připojit, či nepřipojit je již dávno pasé. Aktuální otázka by měla spíše znít: Jak to udělat co nejdříve? Podle studie totiž využívá ke své práci více než jedno zařízení 53 % znalostních pracovníků a tento počet rychle roste. V některých firmách již přišli na to, že nejlepším řešením je umožnit zaměstnancům připojit si do počítačové sítě jejich vlastní zařízení.

Má to celou řadu výhod:

- **Zvýšení motivace k práci** – Řada pracovníků pro práci preferuje svůj vlastní počítač, jehož prostředím si přizpůsobí k obrazu svému, namísto unifikovaných pravidel schválených centrálním IT.
- **Snížení nákladů na nákup hardwaru** – Podle Forresteru je 36 % zaměstnanců ochotno se spolupodílet na nákladech za hardware, pokud jim firma umožní vybrat si zařízení podle svých preferencí.
- **Zvýšení mobility a produktivity** – Pracovník s jediným pracovním notebookem, tabletem a smartphonem snadněji otevře večer při volné chvíli pracovní e-mail, než kdyby musel otevírat pracovní počítač vedle svého soukromého. To samé platí například i na dovolené. Ještě viditelnější to je u pracovního telefonu. Běžně zaměstnanci odkládají pracovní mobil po příchodu domů stranou a zapínají jej až při cestě do kanceláře. S jedním zařízením obsahujícím dvě SIM karty (soukromou a pracovní) jsou na příjmu nepřetržitě.

Při přechodu na práci na dálku nebo flexibilní způsob připojování vlastních zařízení zaměstnanců do firemní sítě počítejte, že může dojít k určitému přetřetí IT oddělení.

Je nutné se na takový krok dobře připravit a realizovat jej postupně, aby to nemělo negativní dopad na produktivitu práce zaměstnanců. Velmi nepříjemné jsou i složité přihlašovací procedury při přistupování k firemním datům mimo kancelář. Ty mohou pracovníkům velice ztrpčovat jejich práci a měly by být řešeny co nejjednodušeji.

Není to tak dávno, co si někteří zaměstnanci jedné nadnárodní poradenské společnosti běžně nosili do kanceláře dva notebooky a dva smartphony. Byli naprosto zbytečně obtěžkáni dvěma brašnami. Jeden byl vždy pracovní a druhý jejich vlastní. Na pracovním počítači totiž měli řadu stránek nebo softwarů zakázaných, a protože se chtěli o přestávkách nebo na častých služebních cestách podívat také na soukromé věci, tak jim nic jiného nezbyvalo. Po čase to firma pochopila a umožnila jim připojit si vlastní zařízení do firemní sítě a současně je používat také pro práci.

Občas musím vyrazit k zákazníkovi osobně prezentovat nějaké řešení pro práci na dálku (software na míru, Google Apps, webináře, videokonference apod.). Jedná se především o firmy, které nejsou připravené na videokonferenční spojení. I přes mé předběžné upozornění se mi nezdá stává, že se nemohu připojit do jejich sítě se svým notebookem. Pokud v daném místě není dostatečně kvalitní mobilní připojení, tak se to pro mě stává velmi nepříjemnou situací – nemohu prezentovat dané cloudové řešení v takovém rozsahu, jak bych si přál, a musím pracovat s obyčejnou prezentací. A tím pádem potenciální klienti nedostanou všechny relevantní informace.

Dříve jsem míval dva telefony a dvě SIM karty. První soukromý a druhý firemní. Často to vedlo k situacím, kdy jsem pracovní telefon při odchodu z domácí kanceláře zapomněl na stole. Nechtělo se mi jednoduše v kapse nosit dva telefony. A po běžné pracovní době nebo o víkendu jsem jej již standardně nechával mimo dosah. Před časem jsem si pořídil duální smartphone, kde mám obě SIM karty aktivní. Nemůže se mi tedy stát, že bych kteroukoliv z nich zapomněl doma. Výsledek je takový, že nyní přijímám pracovní hovory kdykoliv mi někdo zavolá, tedy i o víkendu nebo večer. Už to není jako dříve, že bych volal zpět až v pondělí ráno.

7. Psychická závislost na chytrém telefonu



Pořízením chytrého telefonu neboli smartphonu se většině lidí významně změni dosavadní způsob jejich života. Pro běžného uživatele mohou první týdny nebo měsíce vypadat dost nezajímavě. To se však po čase změní. Ať už se jedná o přítomnost foťáku a kamery, sociálních sítí, či možnosti využívání online chatu s přáteli, internetu, e-mailu nebo počítačových her. Porovnání s počítačem se můžeme jen pousmát, a to především z důvodu stoprocentní mobility. Srovnání s běžným telefonem taktéž neobstojí. Smartphone nabízí nesrovnatelné možnosti, jež dělají z běžného telefonu předpotopní monstrum. Mnozí lidé jej totiž mají neustále u sebe, ať spí či bdí, ať se nacházejí na cestách, v restauraci, na poště nebo třeba ve vaně. Nepřetržitě využívají jeho služby v takovém rozsahu, až se jim z toho může zatočit hlava a stanou se psychicky závislími. I proto platí speciálně pro chytré telefony známé rčení: „Dobrý sluha, ale špatný pán!“ A toto bych hned třikrát podtrhl!

Možná jste již slyšeli příběhy o lidech budících se o půlnoci po pípnutí nového e-mailu. Nebo o zničených kariérách zapříčiněných příliš osobním využitím některých funkcí (rozesílání lechtivých fotografií, nevhodné komentáře na sociálních sítích apod.).

Pro mnohé lidi jsou dva dny bez smartphonu jako pro jiné dva měsíce bez návštěvy přátel či rodiny. Abyste podobným excesům předešli i vy, doporučuji dodržovat několik jednoduchých zásad:

- Nedávejte svému smartphonu jména – je to pouze přístroj a vaši lásku si nezaslouží.
- Určete si v pracovní i osobní rovině místa a situace, kde nebudete smartphone za žádných okolností používat – ještě lépe si ho tam vůbec neberte.
- Minimálně 1–2 hodiny před spaním již smartphone nepoužívejte – do rána to jistě počká.
- Nemějte smartphone v místnosti, kde spíte.
- Neinstalujte si žádné hry.
- Při telefonování se naučte používat hlasitý odposlech nebo sluchátka. Smartphony se výrazně více zahřívají a podle některých studií mohou mít při dlouhodobém používání negativní vliv na naše zdraví.
- Když s někým fyzicky mluvíte, smartphone odložte nejlépe na vzdálenější místo, ať vás to nenutí si s ním neustále hrát nebo něco kontrolovat.
- V restauraci ani při schůzce nemívejte smartphone na stole.
- V případě závažného problému přesahujícího do osobního života se nebojte navštívit odborníka – je to jako s každou jinou závislostí. Nebyli byste první ani poslední.

Po zakoupení svého prvního smartphonu jsem se vrátil do svých školních let počítačového hráče. Nainstaloval jsem si do něj několik počítačových budovatelských real-timových her, které mě na několik týdnů doslova pohltily. V každé volné chvíli jsem si musel zkontrolovat, jestli už na mém poli nevyrostlo krmení nebo mi nepřibyly další zlaťáky. Záhy jsem si uvědomil, že u mě začíná vznikat jistá forma závislosti. Proto jsem zavčas zareagoval a všechny hry jsem při nejbližší příležitosti vymazal. Tak skončila má první negativní zkušenost s chytrým telefonem.

V oblasti e-mailů by měl smartphone sloužit především pro rychlé získávání informací nebo velice krátkou odpověď. Komplexní odpovědi na e-maily jsou neproduktivní. Přesto existuje řada lidí, kteří tomu svůj čas věnují a ještě se tím chlubí v podpisu „Sent from HTC“. Smartphone by měl být používán pouze v urgentních případech jako krabička poslední záchrany. Seberyčlejší ťukání do malého displeje telefonu se totiž nemůže vyrovnat psaní všemi deseti na klávesnici počítače.



5.2 Problémy na straně managementu

Majitel nebo nejvyšší vedení organizace jsou těmi, kteří rozhodují, zdali práce na dálku a práce z domova bude podporována, či zatracována. Bez jejich souhlasu se příliš daleko nedostaneme. Z pozice nižšího managementu nebo běžného pracovníka sice můžeme vést zákopovou válku, nebude to však systémové řešení. Navíc, stojí to příliš mnoho energie a v konečném důsledku může celá situace snadno přerůst v rezignaci a opuštění organizace. Pro dosažení podpory top managementu je proto klíčové co nejdříve rozptýlit veškeré jejich obavy. Pojďme se nyní podívat na nejobvyklejší překážky bránící maximálnímu rozvoji práce na dálku či z domova v běžných organizacích – samozřejmě jen u pozic, kde to povaha práce umožňuje, ať už v plné, nebo alespoň v částečné míře.

1. Nedostatečně komunikovaná očekávání a vize

Čím větší organizace, tím náročnějším úkolem se stává správné představení očekávání všem jejím zaměstnancům. Ještě o řád složitější je přetavit očekávání do smysluplné vize. Vize je řadovými zaměstnanci často vnímána jako cosi neuchopitelného, něco, co jen visí na nástěnkách po chodbách. Podobně je tomu i u práce na dálku. Vedení sice může očekávat, že sníží náklady, zvýší zisk, odstraní nemocnost a fluktuaci nebo zlepší angažovanost zaměstnanců. Bez řádného vysvětlení konceptu vzdálené práce se jim to ale jen stěží podaří. Každý zaměstnanec si totiž přirozeně jakoukoliv aktivitu vyloží po svém. Snadno může vyvstat obava, že se jedná jen o další hurá akci vedení, která nakonec stejně vyšumí do ztracena a bude následována zklamáním ze zrušení přínosné změny. Nebo v tom někdo uvidí bič na svou (ne)produktivitu – tedy práci navíc a povinnost učit se nové věci, což se může rychle přeměnit do negativně naladěné šušky.

Jak by měla vypadat ideální vize podporující práci na dálku? Neexistuje žádný univerzální recept a je na zvážení každé organizace, jak hluboce chce integrovat vzdálenou práci do své firemní kultury. Pokud bych seděl v křesle nejvyššího generála, definoval bych ji následovně: „Práce na dálku patří mezi standardní způsob práce zaměstnanců a je podporována na všech úrovních řízení. Díky vyšší flexibilitě a úsporám nákladů umožňuje poskytovat zákazníkům rychlejší a kvalitnější služby za nižší cenu.“ Nebo by se mohla tato definice ještě výrazně zjednodušit: „Každý zaměstnanec podává svůj nejlepší výkon nezávisle na místě a čase.“ Složitě myšlenky se těžko chápou i přenášejí na ostatní. Platí: čím snadnější k pochopení, tím lépe pro všechny. Ke zformulované vizi nesmíme zapomenout přidat jasná očekávání reflektující především odpovědi na otázky: Proč to děláme? Co nám to má přinést? Jak to celé proběhne? Koho se to týká a v jakém rozsahu? Toto je nutné prezentovat takovým způsobem, aby zaměstnanci vizi uvěřili a dokázali se s ní ztotožnit.

Základem úspěchu je nic si nevymýšlet, být upřímný a říkat skutečně jen to, co máme v úmyslu splnit. Než najdeme pro svou vizi ta nejlepší slova, může to nějaký čas trvat. Není tedy nic špatného na tom se nejdříve, namísto přehnaného vizionářství, vydat cestou pilotního ověření. Práci na dálku zavedeme pouze ve vybraném oddělení a postupně vychytáme mouchy. Po šesti až dvanácti měsících bychom již měli vidět první výsledky. Ty je nutné společně s příklady dobré praxe intenzivně prezentovat všem zaměstnancům. Teprve na těchto výsledcích můžeme začít stavět skutečně stabilní vizi k dosažení očekávaných přínosů.

A nezapomeňte na tu nejdůležitější věc – samotný management musí jít příkladem. Jinak to nebude fungovat, ať se snažíte sebevíc.

Je to již několik let, co si u mě personální oddělení jedné velké nadnárodní firmy objednalo pro střední management školení na míru „Jak efektivně řídit vzdálené pracovníky“. I přesto, že jsme přípravě a komunikaci obsahu věnovali mnoho času, vyšlo teprve v průběhu prvního školení najevo, že manažeři vůbec nemají informace o tom, jaký je postoj top managementu, ani že práce z domova má najednou zelenou. Nejvyšší vedení to jaksi zapomnělo sdělit celému střednímu i nižšímu managementu a samozřejmě také řadovým zaměstnancům. Závěrečnou část školení jsme proto museli operativně změnit na diskusi s ředitelem personálního oddělení. Od té doby se již všech firem před školením ptám, jak dobře jsou jejich zaměstnanci informováni o plánovaných změnách.

2. Obava o narušení firemní kultury

Práce na dálku skutečně zatřese firemní kulturou. Máte tedy plné právo se obávat o její narušení. Při plném nasazení se totiž můžete těšit, že zmizí neproduktivní vysedávání u kávičky nebo cigaretky, odpadne pomlouvání kolegů a nadřizovaných na chodbě a porady již nadále nebudou jen zbytečným plýtváním pracovního času. Na druhou stranu dojde k omezení fyzického kontaktu mezi nejbližšími spolupracovníky, což se neobejde bez dostatečné kompenzace. Jen tak můžeme předejít negativním následkům.

Řada manažerů vidí v práci z domova jen další benefit, což je dost nebezpečný způsob přemýšlení. Pravděpodobně vytvoří pozitivní motivaci u všech, kteří si ji podle definovaných měřítek či postoje nadřizovaného zaslouží. Na druhou stranu ale může vyvolávat negativní emoce u lidí, jež na ni nemají z nejrůznějších důvodů nárok nebo mají zpátečnického vedoucího s odporem ke změnám. To by mohlo vést k jejich nižšímu pracovnímu výkonu, ke zhoršení komunikace a úrovně spolupráce s kolegy pracujícími z domova apod. Práce z domova jako benefit je výborná alternativa pro pilotní ověření.

V delším časovém horizontu by se namísto benefitu měla práce na dálku či z domova stát běžnou součástí firemní kultury. Jinými slovy, všichni zaměstnanci by měli vědět, že místo výkonu jejich práce není podstatné. Co se oceňuje, jsou výsledky. A organizace důvěřuje svým pracovníkům, že umí sami posoudit, jestli těch nejlepších výsledků dosáhnou na své chalupě v Jeseníkách, v kancelářích firmy nebo na pláži u moře.

Když jsme v roce 2007 zaváděli v korejské automobilce Hyundai do výroby SAP, skládal se náš tým přibližně z patnácti Čechů a třiceti Korejců. Z hlediska schopností pracovat na dálku byl korejský tým o několik úrovní výše. Oproti nám měli procesy pro práci na dálku výborně zvládnuté. Když český tým teprve odcházel na fyzickou poradu, Korejci již vše potřebné věděli. Nebyl pro ně totiž žádný problém udělat si skupinový chat a tam vše potřebné během pěti minut probrat. Náš vedoucí raději strávil třicet minut zbytečným schůzováním.

Martin Černožorský ze společnosti Etnetera na jedné konferenci [20] zmínil jejich vnitrofiremní zkušenost s prací z domova. Nejdříve byla zavedena jen jako benefit. To podle jeho slov příliš nefungovalo. Vše se změnilo výrazně k lepšímu, když se práce z domova stala naprosto běžnou součástí firemní kultury. Každý pracovník dostal svobodu si sám rozhodnout, na jakém místě bude pracovat s ohledem na aktuální situaci, aby byl co nejvíce produktivní.

3. Obava o zajištění efektivní komunikace

Efektivní komunikace bezesporu patří k základním dovednostem pro řízení pracovníků. Přesto ji většina zaměstnanců i manažerů neovládá na dostatečně vysoké úrovni. Běžná práce v kanceláři obnáší řadu komunikačních neduhů – od zadávání úkolů mezi dveřmi až po zdlouhavé porady či požadavky na osobní setkání pro každou maličkost.

I když se to na první pohled nezdá, tak právě komunikační principy vzdálené práce mohou posloužit jako výborný nástroj pro zlepšování komunikace a zvýšení její efektivity dokonce i při práci v kanceláři. Má-li práce na dálku fungovat, jsou všechny strany nuceny hledat tu nejjednodušší cestu s nejlepším výsledkem. Základními pomocníky efektivní komunikace na dálku je mix hardwarových a softwarových nástrojů. S jejich pomocí se veškerý zbytečný komunikační balast zredukuje na tu nejnütnější úroveň, samozřejmě za předpokladu, že pracovníci netrpí vzájemnou osobní antipatií a současně mají ochotu se naučit dobré praktiky. Tím je myšleno, že uživatelé vědí, pro jakou situaci je daný nástroj ten nejlepší, jak jej efektivně využít a naopak, kdy jej ponechat stranou, protože by jeho použití vedlo ke zdržení nebo zhoršení komunikace.

Hardwarové a softwarové nástroje pro efektivní komunikaci na dálku:

- **Hardware** – rychlý a spolehlivý pevný a mobilní internet, notebook, smartphone, sluchátka s mikrofonom, web kamera, možnost připojit vlastní zařízení do vnitřní sítě
- **Software** – sms, telefonování, chat, telekonference, videokonference, vzdálený přístup na počítač, sdílení pracovní plochy počítače, sociální sítě a diskusní fóra, online kancelář s e-mailem, kalendářem a online dokumenty

Jednotlivé nástroje byly podrobněji popsány v knize Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace [1]. V jakém stavu se nachází vaše interní i externí firemní komunikace a kde se nacházejí ty největší bolístky, odhalí nejlépe audit současného stavu vzdálené práce a komunikace. Z jeho výsledků byste se měli dozvědět, jak zjištěné nedostatky nejlépe odstranit. Případní zájemci nás mohou kontaktovat na info@pracenadalku.cz.

V naší domácí kanceláři pracuji společně se svou ženou Monikou. Pravidelně se k nám navíc přidává některý z kolegů nebo přátel (ti pracují na svých vlastních aktivitách). I když sedíme fyzicky vedle sebe, tak jsme si díky práci na dálku zvykli posílat vzájemně úkoly, požadavky a různé informace přes chat, místo abychom se vyrušovali ústními požadavky nebo komentáři. Díky tomu se stává jen naprosto výjimečně, že někdo z nás něco zapomene udělat, protože mu to někdo řekl jen tak mezi řečí nebo kvůli tomu, že byl právě myšlenkami nepřítomný a pouze to odkýval. Stejně se chováme i v případě plánování schůzek, kdy si vše plánujeme bez zbytečného vyrušování přes sdílené kalendáře. Máme tak 100% přehled, kdy má kdo čas.

Při práci na dálku se v naší firmě neobejdeme bez porad, podobně jako jakákoliv jiná organizace. Nejsou ovšem fyzické a ani zbytečně nabubřelé. Pořádáme je online, nejčastěji přes Skype. Porad se navíc účastní pouze lidé, jichž se dané téma bezprostředně týká. Neplýtváme tak drahocenným časem ostatních kolegů. Vystane-li v průběhu porady otázka na jiného člena týmu, napíšeme mu ji do chatu nebo jej připojíme do konferenčního hovoru. Během několika minut vše zodpoví a zase se odpojí. Když už se výjimečně spojíme na větší poradě, stále nedochází ke zbytečnému plýtvání časem účastníků. Díky tomu, že každý sedí u svého počítače, může poslouchat, reagovat a současně si dělat nějakou práci, nad níž nepotřebuje příliš přemýšlet. Další výhodou online porad spočívá v rychlém sdílení odkazů nebo dokumentů přes chat. Nemusíme nic posílat zpětně, ale vše vyřešíme okamžitě. Veškeré uvedené principy využíváme i při fyzickém setkání – každý má svůj notebook, používá se chat a přes videokonferenci se připojují spolupracovníci, kteří nemohli z jakéhokoliv důvodu dorazit fyzicky.

4. Chybějící fyzický kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem



Práce na dálku ve vzdálené lokaci, přímo od zákazníka nebo z domova může za určitých okolností vytvářet pocit izolovanosti od firmy nebo pracovního týmu. Nejvíce se tento problém týká extrovertních jedinců. Řada introvertů si s radostí vystačí sama, aniž by to mělo nějaký negativní dopad na jejich angažovanost nebo schopnost spolupráce s ostatními. Jedná se tedy o silně individuální záležitost a takto se k ní musí i přistupovat – řešit ji na úrovni jednotlivce. Snaha o zapojení všech kolegů pořádáním různých večírků nebo team buildingu totiž může přijít snadno vniveč. Ne každý má podobné akce rád, ať již pracuje na dálku, nebo v kanceláři.

Pocit chybějícího vzájemného kontaktu se nejčastěji objevuje v počátcích přechodu na práci na dálku a dále mezi lidmi, kteří nejsou v každodenním online kontaktu. Jinými slovy, když budete s kolegou denně telefonovat přes telekonferenci, chatovat, vyměňovat si e-maily a jinak sdílet informace, bude váš pocit odcizení minimální. Po roční zkušenosti s prací na dálku vám pak při fyzickém setkávání s měsíčním intervalem připadne, jako byste se viděli včera.

Pro udržení a stmelování distribuovaného pracovního týmu je plně dostačující fyzické setkání 6–12krát ročně. Toto platí za předpokladu plné integrace všech komunikačních nástrojů. Osobní setkání lze věnovat firemním rozvojovým tématům nebo samostatné práci v týmech. Mimo to je dobré podporovat individuální setkání zaměstnanců se společným bydlištěm i mimo kanceláře organizace, a to buď v rámci lokálních coworking center, nebo přímo u jednotlivých pracovníků v jejich domácích pracovnách. Pojíst občas oběd doma u kolegy vytváří úplně jiné pouto než každodenní společný oběd v kantýně Eurestu nebo na menu v místní restauraci.

Dalším významným faktorem je podpora vzájemné důvěry. Ta se výborně rozvíjí politikou otevřených dveří, nebo ještě lépe řečeno politikou otevřeného chatu a Skypu. Práce na dálku má na tomto poli jednu zásadní výhodu. Jelikož nevidíme fyzicky druhou stranu sedět za počítačem a pekelně se soustředit se smrtelným výrazem ve tváři, nedělá nám takový problém ji přes chat nebo Skype vyrušit. Respektive, pokud si zvykneme nejdříve zaklepat chatem větou: „Mohu volat, mám dotaz?“, bude to pro vaše kolegy mnohem příjemnější než běžné kancelářské pokřikování přes rameno: „Tondo, kde je ta faktura?“ Takovéto nevtíravé chování pak vede k naplnění mantry: „Buď nápomocen kolegům a oni budou nápomocni tobě, důvěřuj kolegům a oni budou důvěřovat tobě!“

Více než pět let jsem pracoval na mezinárodních projektech s kolegy z celého světa. Využívali jsme veškeré dostupné komunikační nástroje. Někteří kolegové byli ze vzdálených časových pásem, s nimiž jsme se pracovně překrývali jen jednu až dvě hodiny denně. S většinou z nich jsem se potkal až po určitém čase na nějakém zahraničním školení nebo projektovém meetingu, s některými dokonce vůbec. Musím však říci, že i přes různé překážky jsem nikdy netrpěl pocitem, že spolupráce nefunguje nebo je horší než s kolegy z kanceláře. Místo problémů jsme hledali řešení a především jsme si vzájemně pomáhali, abychom dosáhli společného cíle – úspěšného dokončení projektu.

Libor Košťál, vedoucí odboru kanceláře ředitele z Krajského úřadu královhradeckého kraje, považuje z vlastní zkušenosti s implementací práce na dálku v jejich úřadu za klíčové dostatečně informovat vedení i zaměstnance o základních principech vzdálené práce. O zaměstnanci pracujícím z domova si kolegové z úřadu často mysleli, že ho celý týden neuvidí a případně ani neuslyší, nemá být jimi doma obtěžován, a dokonce jej snad ani nemohou povolat na jednání. To je naprosto mylná představa, kterou je nutné co nejdříve uvést na pravou míru.

5. Nízká ochota managementu a zaměstnanců se přizpůsobit

Lidé nemají od přírody rádi změnu! Ať je její přínos sebevětší. Své by v tomto směru mohli vyprávět nejedni vynálezce. Nejinak je tomu i u práce na dálku. I přes prokazatelné přínosy budou vždy existovat lidé s odporem k jakýmkoliv změnám. Ve své podstatě to můžeme považovat za pozitivní. Brzdí se tím neuvážené kroky, přehnaná očekávání a zavádění technologií či nových postupů ještě předtím, než dostatečně dozrají. Kdyby tomu tak nebylo, už dávno by nás všechny pohltil technostres [22], neboť jak praví jedno přísloví: „Všeho s mírou.“

Práce na dálku již ale dávno není v plenkách, ani se nejedná o nějakou módní vlnu. První vzdálení pracovníci, tzv. teleworkeri, existovali dokonce již v 70. letech 20. století [23]. Ve světě dnes koncept vzdálené práce v rozsáhlé míře využívají všechny nadnárodní organizace i řada malých a středních firem. Naprosto běžně pracují na dálku také freelanceři, tedy lidé na volné noze. Stále však z hlediska vzdálené práce existuje mnoho nepolíbených organizací. Ty teprve na svůj přerod čekají.

Pokud patří právě vaše organizace mezi začátečníky na poli vzdálené práce, nezbyvá nic jiného než vykročit pomalu, pěkně krok za krokem. Nejdříve aktivujte její příznivce. Jistě máte v organizaci řadu lidí, kteří chtějí ušetřit svůj čas, být flexibilnější nebo jim jde o prospěch firmy. Současně zkoumejte (de)motivaci lidí odmítajících změnu. Pravděpodobně zjistíte, že hlavní příčinou je obava o ztrátu postavení nebo vlivu, potenciální riziko ztráty nějaké finanční nebo nefinanční výhody. Možná mají antipatie k propagátorovi změny, anebo jen chtějí udržet status quo za jakoukoliv cenu. S těmito informacemi se pak můžete pokusit jejich přístup změnit. Třeba jim s podporou vedení zkuste nabídnout kompenzaci nebo je udolejte argumenty – kolik tím firma nebo lidé ušetří času a nákladů, jak můžete získat náskok před konkurencí apod. Samozřejmě s rozumem, jistě nechcete rozpoutat válku. Naprosto zásadní je na faktech postavená komunikace, komunikace a zase jen komunikace – a to tak dlouho, dokud to všichni nepochopí. A hlavně se nevzdávejte při prvním neúspěchu!

V některých organizacích se také můžete setkat s bojkotem ze strany samotných IT pracovníků. Budou vám argumentovat, že vzdálená práce i cloud computing je nesmysl. Jak je to nebezpečné a drahé. Tito lidé se ve většině případů pouze obávají o svoji vlastní židli. Jaksi nepochopili nebo nechtějí pochopit, že je čeká transformace do ajtáka pro 21. století. Ten místo správy serverů, zálohování, instalace upgradů atd. má sloužit svým kolegům jako IT konzultant, lektor a podporovatel produktivity práce prostřednictvím různých softwarových a hardwarových řešení.

Před časem jsem pomáhal s přechodem na vzdálenou práci jedné malé firmě o dvaceti lidech. Pracovníci z firmy hodně cestovali, a tak se majitel rozhodl začít šetřit a maximálně podporovat vzdálenou spolupráci s dodavateli i zákazníky. Nejdříve jsme jim pomohli přejít na Google Apps a dále vyvinout informační systém, který by umožňoval efektivní řízení projektů a vykazování práce na dálku. Poté následovalo fyzické školení, jak Google Apps co nejlépe využívat pro různé firemní činnosti. Začátek školení byl trochu komplikovanější. V pracovním kolektivu totiž byli dva starší zaměstnanci, kteří tento koncept práce odmítali. Naštěstí mě na to majitel firmy upozornil dopředu, a tak jsem byl na ně připraven. Během hodiny si s pomocí vybraných koučovacích technik sami odpověděli, co to firmě i jim osobně přinese. Oba byli pro firmu velkým přínosem z hlediska obchodu, bohužel ale měli slabé znalosti práce s počítačem. Po dohodě s majitelem dostali po školení ještě navíc sérii individuálních konzultací na dálku, což jim v průběhu několika měsíců umožnilo naučit se využívat všechny potřebné počítačové nástroje.

6. Neznalost talentu a silných stránek pracovníků

Většina lidí má schopnosti, dovednosti, znalosti nebo alespoň značné předpoklady, aby mohli v nějaké oblasti vynikat nad ostatními. Zásadní problém ovšem spočívá v tom, jak tyto přednosti odhalit a správně pojmenovat. Řada pracovníků totiž vůbec netuší, kde leží jejich talent nebo silné stránky. A nežádka to nevědí ani jejich nadřízení, kteří by jim měli jejich talent pomáhat rozvíjet.

Přitom správná individuální podpora talentu každého zaměstnance může přinést organizaci mnoho pozitivních výsledků od nárůstu obrátu či zisku přes zlepšení služeb pro zákazníky až po snížení fluktuace a nemocnosti. Současně to má obrovský dopad i na samotného pracovníka. Maximálním využíváním svého talentu a silných stránek se daný člověk stává angažovanějším, výkonnějším a spokojenějším v práci i osobním životě.

Při konzultacích výsledků testu Strengthsfinder 2.0 jsem se mnohokrát setkal s lidmi, kteří mi po prvním přečtení výsledků testu řekli, že takové talenty nechtějí, protože jsou k ničemu a přece to kdokoliv zvládne stejně dobře jako oni. Když jsme pak začali jejich chování a schopnosti detailně rozebírat, dostali se k uvědomění: „Aha, a tohle je můj talent? Já myslel, že to umí každý. Když nad tím ale přemýšlím, není to tak.“ nebo „Jo, máte pravdu, že právě díky této vlastnosti jsem úspěšný! Vůbec mi nedošlo, že bych ji mohl ještě zlepšit nebo bych měl odstranit tuto zásadní drobnost, jež mě dále brzdí.“ Teprve na základě podobného uvědomění mohou lidé na sobě začít pracovat. Své talenty si totiž nevybíráme podle svého názoru, jsou nám z největší části dány. Můžeme je pouze rozvíjet nebo ignorovat se všemi pozitivními nebo negativními důsledky.

7. Nedůvěra v pracovní výkon zaměstnance a chybějící přehled o výsledcích

Nedůvěra vznikající nedostatečným přehledem o výsledcích pracovníků patří mezi základní překážky stojící v cestě širokému a rychlému rozvoji vzdálené práce. Podle průzkumu portálu Práce na dálku z roku 2013 [27 + 28] to jako hlavní překážku vnímá více než polovina řídicích pracovníků. Přitom ženy jsou na tom o poznání lépe než muži – 90 % manažerek a 43 % manažerů má přehled o práci svých podřízených v rámci týdne. Ženy se přirozeně více zajímají o své podřízené a jejich práci, čímž si udržují i lepší přehled o tom, na čem právě dělají. Tím také zvyšují svou důvěru v jejich výkon a zodpovědnost. Muži se naopak méně informují o aktuálním průběhu a spíše se zaměřují na výsledek. To však zvyšuje nedůvěru v pracovní výkon. Chybí jim totiž aktuální přehled o vytiženosti pracovníka, což při nedostatečném systému řízení dává prostor pro vznik negativních domněnek.

Pro řešení tohoto zásadního problému existuje hned několik cest. Ty nahlížejí na celou problematiku snižování nedůvěry buď z principu tlaku (přísná kontrola a důsledná evidence práce), nebo tahu (orientace na výsledek, vedení podle talentu). Každý si tak může vybrat, co jest jeho srdci nebo manažerskému stylu bližší. Při správném nastavení lze jednotlivé metody samozřejmě i různě kombinovat. Jednotlivé metody účinného řízení nejen na dálku si můžete prostudovat v kapitole 4. Řízení na dálku.

S týmem svých spolupracovníků, partnerů a podřízených v rámci několika organizací, kde působím, se snažím maximálně využívat všechny dostupné nástroje pro řízení na dálku. Známe vzájemně svůj talent, silné i slabé stránky a ty patřičně využíváme, nebo naopak kompenzujeme. U jednotlivých projektů se odměňujeme buď na základě jasně měřitelných výsledků, nebo odpracovaných hodin. Vše je od majitelů až po posledního zaměstnance nastaveno zcela průhledně. Na miniprojekty si běžně najímáme externisty. Každý pak dostane přesně to, co si zaslouží. Pokud by nebyl kdokoliv s výší své odměny spokojen, má plnou podporu ostatních, aby mohl vyrůst a dosahovat tak lepších výsledků. A kdo se zlepšovat nechce a stále není spokojen, ten nás v klidu opustí.

Podle Martina Kořínka, vedoucího odboru z Krajského úřadu královehradeckého kraje, se jim osvědčila kontrola pomoci softwarových „píchaček“. V čase své pracovní doby z domova se zaměstnanec vzdáleně softwarově přihlásí a je uveden v seznamu pracovníků pracujících z domova. Pracovníky lze namátkově kontrolovat také doma, a to na adrese uvedené jako místo výkonu práce z domova.

8. Preferování pracovníků v kanceláři na úkor vzdálených



S problémem diskriminace vzdálených pracovníků se setkávají nejčastěji organizace, které berou práci na dálku nebo z domova jako benefit. To znamená, že vzdálená práce není z jakéhokoliv důvodu součástí standardní firemní kultury, ale vzniká na ni nárok jen u vybrané skupiny pracovníků. U ostatní pracovníků, kteří by chtěli na dálku také pracovat, ale není jim to umožněno, pak vzniká jistá forma závnsti. Ta se projevuje v menší ochotě kancelářských pracovníků s těmi vzdálenými spolupracovat a komunikovat. Může docházet ke komentářům typu „Když nejsou na poradě, tak je to jejich problém. Proč bych jim měl cokoliv tlumočit.“ Tím se vytrácí vzájemná důvěra, což má za následek snížení pracovní výkonnosti celého týmu.

Každý vedoucí by se měl především zbavit vlastních předsudků, jako „Koho nevidím, ten nepracuje. Kdo je nejhlasiťejši slyšet, ten je nejlepší. Kdo je přátelský, ten má jistě lepší výsledky. Apod.“ Také by měl jednoznačně dávat všem kancelářským i vzdáleným pracovníkům hned od začátku najevo, že tvoří jeden tým a jakákoliv nevráživost nebude

tolerována. Současně je nezbytné vyladit interní komunikační procesy, aby se vzdálení pracovníci mohli běžně účastnit porad přes videokonference a měli přístup ke všem vnitrofiremním informacím.

Pracovníci v kanceláři mají někdy problém se vzdálenými kolegy, kteří mají dojednanou flexibilní pracovní dobu a nejsou k zastížení po celou délku standardní pracovní doby. Aby se předešlo zbytečné averzi pracovníků v kanceláři, měl by být vzdálený pracovník k dispozici alespoň v určité hodiny, jež se překrývají pro obě skupiny. Současně by měl být schopen konzultovat problém, který vznikne v kanceláři, po telefonu, a to i v době, kdy zrovna nepracuje.

Další preventivní nástroj spočívá v jasném zadávání a vykazování výsledků práce jednotlivých pracovníků. Tím se eliminují jakékoliv diskuse typu „No jo, ten si sedí doma na zadku a my to tady za něj musíme odedřít.“ Každý vidí, kdo na čem pracuje, s jakými výsledky a tedy i to, jaká odměna mu náleží. V takovém systému se totiž různí politici a kritici bez reálných výsledků nemají šanci uplatnit.

Když jsem pracoval ve společnosti Procter & Gamble, byla spolupráce na dálku můj každodenní chleba. Někdy jsem trávil i tři až čtyři hodiny denně na videokonferencích. Někteří zahraniční kolegové pracovali již v roce 2006 z domova [29]. Práce nezávislá na místě a čase byla v této nadnárodní společnosti plnohodnotnou součástí firemní kultury. Díky tomu jsem nikdy nezažil pocit jakékoliv diskriminace vzdálených pracovníků. Prostě jsme věděli, že jeden druhého potřebujeme, a to nám dávalo sílu pro aktivní spolupráci, nezávisle na tom, jestli se jednalo o kolegy v kanceláři nebo na druhém konci světa.

9. Nedostatečně nastavený systém odměňování kvalitní práce

Každý člověk vnímá chování, kdy určitý pracovník dostane finanční či jinou odměnu bez práce, jako nespravedlivé a demotivující. U podprůměrných nebo průměrných pracovníků to ještě lze ustát. Většina z nich je ráda, že má vůbec nějakou práci, i když mohou cítit jistou nespokojenost. Naprosto zásadní problémy to ale může způsobit u nadprůměrných a špičkových pracovníků. Tam může mít podobný druh demotivace devastující dopady na jejich výkonnost a produktivitu.

K uvedenému problému dochází při práci v kanceláři i při práci na dálku. V případě práce na dálku do hry ovšem vstupuje ještě jeden faktor a tím je menší závislost nebo úplná nezávislost na místě výkonu práce. Jinými slovy, špičkový pracovník není závislý na lokalitě firmy, a pokud cítí nespravedlnost, snadno si najde místo jinde, aniž by se musel zvednout ze židle své domácí pracovny.

Proto je při práci na dálku důležité nastavit odměňovací a motivační systém organizace tak, aby jej zaměstnanci považovali za smysluplný. Ten musí vést především ke spravedlivému vztahu mezi vynaloženým úsilím, výsledkem a odměnou. Odměňování i měření výkonu musí mít jasná kritéria, stanovená ideálně přímo na základě výsledků. Pokud výsledky neumíte či nechcete z jakéhokoliv důvodu měřit, zkuste alespoň odměnu rozdělit na pevnou část a prémie. Poučeným vedoucím pracovníkům, kteří umějí s prémie pracovat, dáte do rukou mocný nástroj pro motivaci jejich podřízených. Při tomto způsobu prémieového odměňování ovšem nezapomínejte, že vzniká určité riziko zneužívání pravomocí nekompetentními manažery. Ti mohou nadržovat oblíbencům, trestat své kritiky nebo jen špatně ohodnocovat z nedostatku informací o výkonnosti jednotlivých podřízených. Takový manažer by pak udělal celému odměňovacímu systému vskutku medvědí službu.

Snažte se vyhýbat jakékoliv diskriminaci, ať pozitivní, či negativní. Nemělo by se například stávat, aby byl jeden pracovník odměňován hůře za lépe odvedenou práci než jeho kolega, nebo aby nový pracovník dostal vyšší nástupní plat, než mají současní zaměstnanci se stejnou kvalifikací. Tyto manýry, tak běžné v mnoha organizacích, by měly být uvedeny na pravou míru. Nemáte-li ve vaší organizaci odvahu navrhnout si nový odměňovací a motivační systém sami, neváhejte absolvovat personální audit nebo si najměte externího specialistu.

Jiří Eder, majitel společnosti eder`s-tc, s.r.o. se již při výběru spolupracovníků snaží zohlednit specifika práce na dálku a vybírat pouze lidi, kteří se pro ni hodí. To znamená, že jsou do značné míry samostatní a stačí jim předat představu a příliš je neřídit. Úkoly dostávají částečně přes vnitřní firemní správu zakázek a částečně pomocí e-mailů (zejména externisté). Následně se hodnotí jen kvalita díla a splnění termínu bez návaznosti na dobu strávenou prací. To zároveň zajišťuje, že u této společnosti zůstávají pouze schopní lidé, kteří nemusejí doplácet na ostatní.

Mnozí lidé pracující v kanceláři mají tendenci pracovní vytížení předstírat a svou práci natahovat, aby vedoucí viděli, že pracují. Jiřímu Ederovi právě práce na dálku umožňuje lépe srovnávat skutečné pracovní výsledky, jež ocení zákazníci. Tedy přesně ty věci, které mu jako zaměstnavateli skutečně přinášejí zisk, aby mimo jiné mohl vyplatit mzdy svým pracovníkům.

Podle Jany Seemanové, právničky se specializací na flexibilní úvazky, společnost Aperio disponuje poradenským týmem, jenž odpovídá na dotazy návštěvníků jejich webu. Na základě vnitřního předpisu firmy musejí poradci zodpovědět přidělené dotazy do 7 kalendářních dnů. Po 5 dnech systém upozorňuje, že se datum zodpovězení blíží, a po 7 dnech se nezodpovězený dotaz začervení. Tím je zajištěna automatická motivace poradců k výkonu svých povinností. Na to je pak navázáno i odměňování.

10. Problémy s předáváním podepsaných dokumentů a fyzických předmětů



„Musíme se vidět, abychom podepsali smlouvu, předali si dokumenty či nějaké zboží...“ je věta, kterou jste jistě slyšeli nesčetněkrát. Přitom zákon o elektronickém podpisu existuje v ČR již od roku 2000 [30] a zásilková služba dokáže jakýkoliv balík doručit do 24 hodin s výrazně nižšími náklady, než to umíte vy sami. Naštěstí se situace stále zlepšuje a firmy si postupně zvykají, že není nezbytné cestovat na druhý konec republiky ani do sousedního města jen kvůli předání nějakého papíru či krabice.

Pro efektivní předávání fyzických předmětů a smluv nebo dokumentů se stačí naučit několik jednoduchých zásad. Základ každého vzdáleného pracoviště či domácí pracovny tvoří multifunkční tiskárna. Ta musí umět barevně tisknout, kopírovat a skenovat. Pak se podpis jakéhokoliv dokumentu stává rutinní záležitostí. Po zkontrolování a schválení dokument jednoduše vytisknete, vlastnoručně podepíšete nebo orazítkujete, naskenujete a zašlete jej druhé straně. Ta celý proces zopakuje a během 15 minut můžete mít smlouvu uzavřenou či dokument předaný zcela bez cestování.

Pro zasílání balíků či zboží nejrůznějších rozměrů se naučte využívat služeb České pošty nebo některého z přepravních kurýrů PPL, DHL, TopTrans a dalších. Samozřejmě balíček nezapomeňte pojistit nebo zaslat doporučeně. Když se vám pak náhodou někdy podaří provést předání balíčku či dokumentu na fyzické schůzce, jež byla ale vyvolána skutečnou nutností, budete mít pocit, že jste v této věci dosáhli maximální úrovně efektivity.

Za posledních několik let se mi daří úspěšně všechny naše zákazníky přemlouvat, abychom uzavírali smlouvy buď korespondenčně, a to i za cenu, že bychom měli uhradit poštovného ze svého, nebo elektronicky. Už si ani nepamatuji, kdy naposledy jsem se musel s někým setkat osobně kvůli jednomu podpisu. Podobně už postupuje i řada firem. Poslední prodloužení smlouvy s telefonním operátorem proběhlo přesně podle mých představ – nejdříve zkontrolovat dokument, pak vytisknout, podepsat jej, naskenovat a nakonec odeslat e-mailem. Za pár dní mi přišla v PDF podepsaná smlouva i od druhé strany.

Ročně distribuujeme několik stovek DVD našim zákazníkům. Jedná se o videozáznamy z účetních webinářů (www.videolektor.cz). Celý proces probíhá tak, že objednáme v e-shopu prázdné DVD, obaly, potisky a obálky a necháme vše zaslat naší kolegyni domů. Ta provádí vypalování na svém počítači a tisk všech potisků na své barevné tiskárně. Jakmile zákazník objednávku zaplatí, náš systém mu automaticky e-mailem odešle elektronickou fakturu v PDF. Následně mu kolegyně z místní vesnické pošty pošle hotové DVD.

11. Neznalost specifických úprav zákoníku práce

Dostatečné povědomí o možnostech a úskalích současného zákoníku práce patří k častým obavám bránícím v rychlejším šíření práce z domova. Vzhledem k tomu, že nejsem právník, požádal jsem o zpracování základního desatera pro práci z domova právníčku JUDr. Janu Seemanovou. Ta se již řadu let specializuje na oblast pracovního práva a flexibilních úvazků.

Legislativní desatero pro práci z domova:

1. Souhlas zaměstnance a zaměstnavatele

Práci z domova lze vykonávat jen na základě dohodnutých podmínek zaměstnance a zaměstnavatele. Doporučuje se písemná dohoda.

2. Výkon práce z domova jako definiční znak

Sjednané místo výkonu práce je podstatnou náležitostí pracovní smlouvy. Může být i více míst sjednaných k výkonu práce. Je třeba určit pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad.

V případě, že bylo sjednáno více míst výkonu práce (bydliště a pracoviště zaměstnavatele se nacházejí v různých obcích) nebo místo výkonu práce sjednáno širěji než jedna obec, pak je možné při určení pravidelného pracoviště postupovat takto:

- Pokud se zaměstnanec dohodl se svým zaměstnavatelem, že bude v určitém rozsahu vykonávat práci z domova, nejde z logiky věci uvažovat o tom, že by byl na pracovní cestě (včetně cesty mimo pravidelné pracoviště), protože zaměstnanec nikam necestuje. Naopak se nachází na místě, odkud by jeho případná pracovní cesta nebo cesta do zaměstnání mohla začínat. Účelem cestovních náhrad je kompenzovat zaměstnanci zvýšené výdaje, které mu vzniknou v souvislosti s plněním pracovních úkolů na pracovní cestě. Zaměstnanci pracujícímu z domova žádné takové výdaje nevznikají. Žádné cestovní náhrady mu proto při režimu home office nenáleží.
- Další možností je určení pravidelného pracoviště v různé dny různě, např. pondělí–středa obec A a čtvrtek–pátek obec B.

Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno širěji než jedna obec.

3. Pracovní dobu si rozvrhuje zaměstnanec

Jestliže si pracovní dobu rozvrhuje zaměstnanec sám, pak se pracovně-právní vztahy zaměstnance řídí zákoníkem práce s těmito výjimkami:

- Zaměstnanec není vázán pravidly zákoníku práce o rozvržení pracovní doby. Zaměstnavatel je oprávněn mu přidělovat práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, tj. 40 hodin týdně.
- Na zaměstnance se nevztahuje právní úprava prostožů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.
- Zaměstnanci při jiných důležitých osobních překážkách v práci nepřisluší náhrada mzdy nebo platu. První výjimkou je svatba, úmrtí a přestěhování, kdy náhrada mzdy náleží. Druhou výjimkou je náhrada mzdy při dočasné pracovní neschopnosti.
- Pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu je zaměstnavatel povinen určit rozvržení pracovní doby do fiktivních směn.
- Zaměstnanci nepřisluší mzda, plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

4. Pracovní dobu určuje zaměstnavatel

Jestliže zaměstnanec pracuje z domova a pracovní dobu mu rozvrhuje zaměstnavatel, platí pro tohoto zaměstnance zákoník práce v plném rozsahu.

5. Povinnost zaměstnavatele hradit náklady v souvislosti s výkonem práce

Zaměstnanec může používat svoje nejrůznější nástroje a nářadí (software, hardware). Zaměstnanci vznikají i další náklady (energie, telekomunikační poplatky). Ve všech případech platí zásada, že náklady hradí zaměstnavatel. Zaměstnavatel poskytuje náhradu na základě:

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

U zaměstnance, který využívá vlastní náradí, zařízení a předměty pro výkon práce, náhrada za opotřebenění není předmětem daně z příjmů ani pojistných odvodů. Náhrada za opotřebenění je daňovým výdajem (nákladem) coby paušální částky hrazené zaměstnavatelem zaměstnanci.

6. Ošetřovné

Zaměstnanec, který pracuje z domova a rozvrhuje si sám pracovní dobu, nemá nárok na ošetřovné.

7. Odpovědnost za škodu

Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu podle zákoníku práce, nejsou upraveny žádné výjimky. Rovněž zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu podle zákoníku práce.

8. Odpovědnost zaměstnavatele za pracovní úraz

Zaměstnavatel odpovídá za pracovní úraz. Pracovním úrazem se rozumí 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.

Zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz, je zaměstnavatel v rozsahu, ve kterém za škodu odpovídá, povinen poskytnout náhradu za ztrátu na výdělků, bolest a ztížení společenského uplatnění, účelně vynaložené náklady spojené s léčením, věcnou škodu. Ze zákona je zaměstnavatel povinen přihlásit se, pokud zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance, k zákonnému pojištění pro případ své odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Zákonné pojištění se vztahuje na všechny zaměstnavatele, a to bez ohledu na počet zaměstnanců.

Pokud zaměstnanci vznikne pracovní úraz, je škoda hrazena pojišťovnou. V případě sporu soud rozhodne, zda se jedná o pracovní úraz, či nikoliv. Pokud soud určí, že se nejedná o pracovní úraz, není povinnost zaměstnavatele cokoliv hradit. V opačném případě hradí škodu pojišťovna.

9. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Zaměstnanec má právo a povinnost se podílet na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek BOZP. Zaměstnanec je tedy povinen dodržovat při práci stanovené postupy, používat pouze stanovené

pracovní prostředky, osobní ochranné pomůcky a především vyvarovat se nedovoleného či výslovně zakázaného chování.

Povinnosti zaměstnavatele na úseku BOZP:

- srozumitelně zaměstnance informovat o rizicích při sjednávání podmínek výkonu práce z domova;
- plnit zákonné požadavky na vybavení a uspořádání pracoviště a na pracovní prostředí;
- zajistit školení.

10. Vnitřní předpis pro práci z domova

Zaměstnavatel by měl vydat vnitřní předpis pro zaměstnance pracující z domova. Vnitřní předpis by měl mimo jiné obsahovat:

- ujednání ohledně strojů, přístrojů a vůbec veškerého nářadí, s kterým zaměstnanec doma pracuje. Pokud zaměstnavatel předává zaměstnanci stroje, přístroje apod. (např. výpočetní techniku) na potvrzení, pak by mu měl také předat místní provozně bezpečnostní předpis § 4 nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí, ve kterém stanoví požadavky na bezpečné užívání stroje nebo přístroje. Při poskytnutí nástrojů a ochranných pomůcek zaměstnanci je nutné dohodnout, jakým způsobem bude prováděna kontrola jejich stavu;
- ujednání ohledně spoluúčasti zaměstnance v případě zakoupení pracovního vybavení nebo nábytku;
- náhrada za používání pracovního zařízení, které je ve vlastnictví zaměstnance;
- náhrada nákladů zaměstnance za telekomunikační poplatky;
- čas a způsob předávání výsledků práce;
- způsob kontroly množství odvedené práce;
- stanovit, že zaměstnanci se budou po dobu rozvržené pracovní doby zdržovat pouze v místech sloužících k výkonu práce (pracovna, popřípadě místnost, kde je umístěn počítač a psací stůl);
- zavázat zaměstnance, že bude řádně evidovat veškeré přestávky mezi dobou výkonu práce;
- výslovně zakázat určité činnosti, při jejichž činnosti v domácnosti hrozí vznik pracovního úrazu, jako například příprava jídel a pokrmů apod.;
- eventuelní ujednání o možnosti přístupu zaměstnavatele na pracoviště. Zaměstnavatel totiž 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.

Ukázku vnitřních směrnic pro práci z domova v ČR najdete na www.pracenedalku.cz/blog/smernice-pro-praci-na-dalku [36].

12. Nedostatek informací o domácích podmínkách pracovníků

Chtít ušetřit za pronájem kanceláří a nechat všechny zaměstnance pracovat z domova se jeví na první pohled jako výborný nápad. Pokud ovšem manažer nezná individuální domácí podmínky svých podřízených, snadno se to promění v katastrofu. Někteří zaměstnanci nemusejí mít dostatečně rychlý internet. Jiní mohou bydlet v malém pronájmu společně s nemohoucí babičkou nebo malými dětmi. A další třeba ani nemají kam umístit pracovní stůl, a tak musejí trvale pracovat na kuchyňském stole.

Mimo tato rizika existují i další překážky, jež by mohly způsobit úplný krach práce z domova. Je proto klíčové získat již ve fázi úvah od zaměstnance přesné informace o jeho domácích podmínkách. Ideálně přímo nějakou formu závazku, že splňuje alespoň základní minimum a dokáže z domova zajistit stejnou výkonnost jako z kanceláře. Máte-li pocit, že pracovník v některé z klíčových podmínek výrazně pokulhává, domluvte si období pro nápravu a teprve poté jej nechte pracovat z domova. Nebojte se nabídnout mu pomoc, možná je problém řešitelný snadněji, než by se na první pohled mohlo zdát. V tomto případě se nejedná totiž o žádnou diskriminaci, ale o zdravý rozum. Naučte se pohlídat pracovníka, který nedokáže kriticky zhodnotit své domácí podmínky. V konečném důsledku by totiž byl nešťastný on i vy jako jeho nadřízený.

Před časem za mnou přišel jeden obchodník, který si stěžoval, že z domova nemůže pracovat stejně produktivně jako v kanceláři. Nakonec z toho vyšlo, že bydlí v garsonce a jeho žena je na mateřské s dvouletým dítětem. Dokonce si postavil v té jedné místnosti i telefonní budku, aby měl klid na telefonáty se zákazníky. I když byla příčina naprosto jasná, nechtěl si připustit, že by měl denně dojíždět do kanceláře, a stěhování do většího bytu mu přišlo jako zbytečný výdaj. Byl zaseknutý v jakémsi rozhodovacím vakuu a nemohl se rozhoupat k akci. Samozřejmě jsem mu poradil, že takhle se pracovat nedá a bez zásadních změn nebude nikdy efektivně fungovat. Během několika týdnů se rodina přestěhovala z garsonky do většího bytu, kde si vyhradil jednu malou místnost na práci. Tím se veškeré problémy vyřešily. Po čase mi říkal, že se mu zvýšil díky lepšímu soustředění i obrát, jenž plně kompenzoval zvýšené výdaje na prostornější bydlení.

Již několikrát jsem se setkal s případem, kdy zaměstnanec pracoval v kanceláři na svém desktopu. Poté začal pracovat z domova na novém pracovním notebooku a po krátkém čase si začal stěžovat na bolest očí při práci s databázemi. Na svém dřívějším desktopu měl totiž velký monitor, jenž se u notebooku významně zmenšil. Řešením bylo pořízení většího externího monitoru.



5.3 Problémy na straně podřízených

Na první pohled se může zdát, že úspěch či selhání práce na dálku leží především na bedrech managementu. Toto je ale velký omyl. Každá mince má dvě strany a nejinak je tomu i u práce na dálku. Nekompetentní pracovník bez motivace, navíc se špatnými pracovními podmínkami, je naprosto stejná katastrofa jako podezřívavý pseudomanažer s nedostatkem sebereflexe. Pro úspěšnou práci na dálku na sobě musejí obě skupiny zapracovat, odstranit špatné návyky, naučit se novým dovednostem i to, jak lépe spolupracovat. V předchozím textu jsme si ukázali, jak mají vedoucí pracovníci a jejich podřízení řešit nejčastější počítačové a technologické problémy. Současně jsme rozebrali i hlavní problémy na straně managementu. Nyní se pojďme podívat na největší překážky vznikající při práci na dálku či z domova u podřízených bez řídicích pravomocí.

1. Nedostatek motivace k práci a odkládání pracovních úkolů

Odbíhání k nepracovnímu čtení na webu, sociálním sítím nebo volání s rodinou či přáteli patří mezi časté způsoby přestávek v práci. Jedná-li se o deset až patnáct minut denně, není potřeba v tom hledat jakýkoliv zádrhel. Alespoň na chvíli si potřebuje vydechnout každý člověk. Jen tak může nabrat novou energii a zase se plně soustředit na práci. Problémem se to stává teprve v okamžiku, když se člověk pracovním úkolům začne vyhýbat a místo toho hledá jakýkoliv druh rozptýlení, jež by mu pomohlo přežít pracovní dobu.

Nejčastější příčinou nicnedělání a odsouvání povinností bývá ztráta motivace. A tu je nutno začít řešit nejlépe v zárodku. V opačném případě si časem říkáte doslova o vyhazov. Jako první byste se měli zamyslet, kdy a proč se vám motivace snížila. Byly to rodinné nebo osobní problémy? Přestala vás bavit práce? Máte nového vedoucího, který vás nechápe? Nebo jste v dlouhodobém rozporu s kolegou, zákazníkem či dodavatelem?

Následně byste měli hledat způsoby, jak zjištěnou příčinu odstranit, respektive jak motivaci opětovně nastartovat. Pokud si s tím nevíte sami rady, poraďte se s kolegy, vedoucím nebo nějakým odborníkem – psychologem či specialistou na prokrastinaci. Osvědčenou metodou obnovení vnitřní motivace je také cesta nalezení vlastního talentu a silných stránek. Když se vám podaří pochopit, kde leží váš talent a silné stránky a ty začnete maximálně uplatňovat ve svém životě, bude to mít obrovský dopad i na vaši vnitřní motivaci. Zjistíte totiž, že vykonávat práci, co vás baví, automaticky podporuje i motivaci.

Speciálně bych vypíchl i některá obvyklá demotivační schémata. Typickým příkladem jsou příběhy lidí, kteří v práci nepracují. Inspirovat se jejich přístupem považují za krajně nebezpečné. Místo rozvoje vlastních dovedností a znalostí můžete velice rychle zakrnět a stát se pro svou organizaci nepotřebnými. Některé obory jsou natolik dynamické, že stačí několik let a spadnete do pasti, ze které již nebude cesty ven. Naučte se proto jakékoliv podobné příběhy striktně ignorovat. Dalším častým zlodějem času, s potenciálem přerůst v závislost, jsou sociální sítě. Pro řadu lidí není problém na nich trávit čas i několik hodin denně. Zbavit se této závislosti je ovšem o poznání horší. Proto doporučuji ihned od začátku nasadit prevenci a v pracovní době na sociální sítě chodit jen z pracovních důvodů, např. když potřebujete na někoho získat kontakt nebo pro přečtení vzdělávacích článků v rámci odborných diskusních skupin.

Není demotivace jako demotivace. Část mé práce patří do kategorie tvůrčích činností. To když píšu odborný článek, připravuji nové školení, přemýšlím nad nějakým konceptem nebo navrhuji nové řešení pro zákazníka. V takových případech si vždy dávám určitou rezervu, a pokud vidím, že v daný den na to nemám hlavu, odložím to raději na další volný termín a věnuji se místo toho rutinní činnosti. Když nemám nad sebou správnou múzu, tak mi ani sebevětší motivace nepomůže. Samozřejmě bych se mohl donutit to udělat v daný okamžik. Výsledek by byl ale o poznání horší nebo by mě to stálo podstatně více času a energie, a proto mi násilný přístup nedává smysl.

Každý den čtu alespoň hodinu zprávy, novinky z mého oboru nebo knihy. Dříve jsem měl tendence číst vše na počítači, což mě občas odvádělo od práce, když jsem se náhodou zapomněl. Od té doby, co mám chytrý telefon, si pročítám články pouze v něm. Při snídani nebo na ranní toaletě 😊 si je otevřu do fronty. Během dne je pak pročítám např. při stání ve frontě na poště nebo v obchodě, při cestování v autobuse či ve vlaku nebo při čekání na schůzku. Díky mému virtuálnímu čtenářskému deníku do kapsy se k němu mohu vrátit kdykoliv a při práci s počítačem již s volnočasovým čtením neztrácím čas.

2. Příliš dlouhá pracovní doba a přehlčení úkoly



Někteří lidé mají práci z domova spojenou s nikdy nekončící prací doslova od rána do večera, a to včetně víkendů. Jistě se najdou podnikatelé a manažeři, kteří by měli nejraději výhradně permanentně pracující zaměstnance. Jedná se ovšem o velký omyl. Práce z domova je práce ve standardním pracovním rozsahu – tedy obvykle 170 hodin měsíčně. V opačném případě to může vést k přepracování nebo vyhoření. Výhoda pro zaměstnance i organizace spočívá ve výrazně vyšší flexibilitě. Zaměstnanec vykonává po dohodě práci v předem stanovené době vhodně rozdělené do pracovního týdne podle jeho potřeby, tedy nikoliv pouze od 8 do 17 hodin, jak je obvyklé. Organizaci se otevírá po dohodě možnost očekávat pro urgentní problémy a úkoly vyšší dostupnost, jež by byla za běžných okolností v kancelářích problematická či zcela nemožná.

Eliminace přehnaně dlouhé pracovní doby, respektive přehlčení úkoly, se pro některé osoby stává dokonce životně důležitou. Trvalá práce pod stresem přeroste dříve či později v nemoc. A chronické nebo závažné onemocnění může znamenat dokonce ztrátu pracovního místa. Pro každého vzdáleného pracovníka je proto naprosto zásadní dodržovat několik

klíčových pravidel, která mu umožní se podobných problémů předem vyvarovat. Základem je správně stanovená pracovní doba. Ta se může v průběhu času se souhlasem vedoucího měnit podle okolností nebo ji lze rozložit nepravidelně, např. v pondělí 8–12 a 18–20 hod., v úterý 8–18 hod. atd. Důležité je odpracovat v rámci určitého období dohodnutý počet hodin. Zaměstnanec by se měl naučit rozvrženou pracovní dobu v dohodnutý počet hodin v rámci určitého období. Vedoucí totiž musí být v obraze, kde se jeho podřízený nacházejí a kdy budou přesně k dispozici, aby s nimi mohl projednat pracovní záležitosti. Nesmí se nikdy stát, aby musel vedoucí své podřízené nahánět. Stačí několik případů nenahlášené nedostupnosti a důvěra v pracovníka je narušena či zcela zničena. Potřebuje-li pracovník ve své pracovní době vyřídit osobní záležitost, měl by mít povinnost o tom v předstihu informovat své kolegy a nadřízeného. Předchází se tím případným nedorozuměním.

Nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu lze jednoduše plánovat a následně evidovat buď ve sdíleném online kalendáři, nebo prostřednictvím sdíleného online dokumentu, či firemního informačního systému. Týdenní a měsíční pracovní dobu si může zaměstnanec evidovat ve výkazu práce. Získá tím pocit skutečného pracovního vytížení a dále má argument pro nadřízeného, že pracuje dostatečně. Nedochozí pak také k pocitu jakéhosi přechodu z osmihodinové pracovní doby do nikdy nekončící práce od rána do večera.

Dalším dobrým návykem efektivního vzdáleného pracovníka je naučit se v pracovní době věnovat se výhradně práci a čas na případné soukromé záležitosti striktně odečítat od pracovní doby. Chybějící hodiny si pak pracovník může odpracovat na konci týdne či měsíce. Tím se vyhne zdrcujícímu salámovému efektu, kdy začne postupně pracovat méně a méně, až procitne a najednou zjistí, že místo plného úvazku pracuje jen na poloviční a zbytek času promrhá různými formami schovávání se před prací.

Speciálně u méně asertivních zaměstnanců, kteří neumějí říct ne, může dojít snadno k přehlacení pracovními úkoly. Pro tyto případy jsou výkazy práce s úkolovnicí o to hodnotnější. Pracovník tak může svému nadřízenému snadno prokázat, co udělal v poslední době, na čem pracuje nyní a co jej dále čeká v nadcházejícím období. Umí jasně konkretizovat své výsledky, jejich časovou náročnost i riziko zpoždění zakázek. To jsou základní data pro diskusi o vlastní produktivitě a pracovním přehlacení. Jinými slovy, má hmatatelné argumenty, proč není dobrý nápad na něj v současné době delegovat další úkoly a zodpovědnosti.

Rizikem přehnaně dlouhé pracovní doby se všemi následky jsou ohrožení především lidé orientovaní primárně na výsledky. Sám jsem s tím byl před 10 lety konfrontován. Tehdy jsem pracoval standardně 12–14 hodin, 6 a někdy i 7 dní v týdnu. Postupně mi ovšem došlo, že to není dlouhodobě udržitelná cesta. Díky testu Strengthsfinder 2.0 jsem později pochopil i příčiny – způsobovaly to mé nevládnuté talenty. Teprve pak jsem se naučil skutečně svůj život prožít a ne jen přežít jako pracující workoholik.

3. Zvýšené náklady na provoz domácnosti

Práce z domova přináší mimo řady úspor také navýšení nákladů na provoz domácnosti. Především se jedná o náklady na energie – elektřina, vodné/stočné a topení. Z našich propočtů se může jednat o náklady v celkové odhadované výši 400–1 000 Kč měsíčně. Náklady na vodu mohou být 50–100 Kč (denně 5x spláchnutí záchodu a umytí rukou), na elektřinu 100 Kč (60W notebook a 40W monitor), na topení 200–800 Kč podle úrovně zateplení bytu či domu. U topení je nutné zvážit, jestli se jedná o skutečné vícenáklady. Pokud bydlí v domácnosti např. babička, která potřebuje celý den teplo, tak to jistě vícenáklady nejsou. Jiná situace ovšem nastává, když se celá rodina od 7 do 17 hodin pohybuje mimo domov a topení je přes den utlumené na minimum.

Podle zákoníku práce má zaměstnanec právo při práci z domova požadovat po zaměstnavateli úhradu nákladů spojených s provozem domácnosti. Pracovník může argumentovat úsporami zaměstnavatele za pronájem kancelářských prostor. Oproti tomu stojí argument nižších nákladů zaměstnance na dopravu a úspory času stráveného docházením do kanceláře firmy. Tímto způsobem nakonec šetří obě strany, a to je dobře!

Osobně bych v tomto případě doporučoval hledat maximální shodu. Především by se mělo předejít situaci, kdy by mohl zaměstnavatel začít litovat, že home office ve firmě zavedl. Některé organizace budou ochotny bez diskusí kompenzovat zvýšené výdaje na domácnost, kdežto jiné o tom nebudou chtít ani slyšet. Ať tak či onak, v obou variantách je celkový efekt vyplývající z práce z domova přínosný pro všechny strany a považuji za zbytečné jej neuváženě ohrozit.

4. Chybějící osobní kontakt s kolegy a pocit osamělosti v izolovaném prostředí

Práce na dálku ze své podstaty omezuje osobní kontakt kolegů. A některým lidem taková blízkost pochopitelně chybí. Potřebují se sdružovat, aby měli pocit, že jsou součástí týmu. Podobně může vznikat i pocit osamělosti v izolovaném prostředí. Nejvíce tento problém ohrožuje lidi, jež na dálku pracují úplně sami. Pokud pracují např. v coworkingu, u zákazníka nebo z domova, kde jsou po celý den další osoby, ať už pracující, či nikoliv, tak se pocit osamělosti nebo chybějícího kontaktu vytrácí.

Základním řešením pro podporování vzájemných vztahů je plné využívání nástrojů pro vzdálenou komunikaci. Umí-li vzdálený pracovník využívat interní sociální síť, chat, telekonference a videokonference v plném rozsahu, významně to pomůže pocit osamělosti utlumit. K tomu patří i podpora vzájemné důvěry a pomoci. Nikdo v týmu nesmí mít pocit, že kontaktovat kolegu či nadřízeného i s banálním dotazem je jakýkoliv problém. Pomáhat kolegům v týmu se prostě vyplatí, protože když budu příště pomoc potřebovat já, tak je velmi pravděpodobné, že ji dostanu v očekávané kvalitě.

Další možnost spočívá v občasně práci v oficiálním coworking centru nebo v pravidelném dojíždění do kanceláří organizace, např. na pracovní schůzky. Tím pracovník přijde přirozeně do kontaktu s jinými lidmi nebo s kolegy. Mimo to je důležité plánovat fyzické setkávání celého pracovního týmu. Frekvence 6–12krát ročně je naprosto dostatečná, aby tým netrpěl a lidé měli příležitost udržovat a rozvíjet své vztahy.

Existují také alternativní, méně časté způsoby, jak pocit izolace odstranit. Speciálně se to týká práce z domova. Znamená to ovšem, že daný jedinec musí být ochoten vpustit své kolegy nebo přátele do svého soukromí. Má-li pracovník ve svém domě či bytě dostatečné prostory, vzniká mu jedinečná příležitost pro vytvoření domácího soukromého coworkingu. Práce v malém kolektivu přátel či spolupracovníků, navíc v domácím prostředí, se může stát vysněným pracovním místem.

Někteří lidé mohou mít pocit, že problém není v nedostatku kontaktu s jinými lidmi, ale v chybějícím hluku, na který byli v kancelářích navyklí a jenž jim najednou v klidném prostředí domácí kanceláře chybí. V tomto případě by mohlo pomoci začít si pouštět hudbu, rádio či televizi nahlas nebo do sluchátek. Je pravděpodobné, že tato potřeba po čase zmizí a božský klid na práci bude naopak vyžadovaný.

Neméně podstatné jsou také osobní kontakty mimo práci. Čas ušetřený na dojíždění může pracovník věnovat častějším návštěvám s rodinou a přáteli. Práce z domova totiž umí při správném nastavení významně zlepšovat i osobní vztahy.

Mí dva kolegové několik let pracovali ve svých domácích pracovních úplně sami. Jejich rodiny se vracely domů až večer, a tak u nich občas vznikal pocit izolace. I přesto, že bydleli od sebe jen několik kilometrů a mohli chodit pracovat jeden k druhému, našli si lepší způsob. Když na některého z nich přišla osamělost, zavolał jeden druhému přes Skype, který nechali třeba i několik hodin běžet. Každý si přitom dělal své věci, slyšeli vzájemně klepání do klávesnice, občas prohodili pár vět nebo se společně naobědvali na dálku (pravda nemohli jeden od druhého ochutnávat). I když se to může někomu jevit jako sci-fi, tento způsob komunikace jim dostatečně nahradil chybějící blízkost druhého člověka.

Po přijetí nového spolupracovníka, který nebyl zpočátku na práci na dálku dostatečně připravený, jsme zavedli pravidelné fyzické setkání. Pracovník jezdil jednou týdně osobně do naší domácí kanceláře. Během 6 měsíců jsme se s ním dobře poznali a navázali osobnější vztahy. Také od nás pochytil různé komunikační finty. Teprve poté se mohlo fyzické setkávání omezit na frekvenci 6–12krát ročně. Vůbec tedy nešlo o pracovní záležitosti, ty by se daly v podstatě všechny vyřešit přes vzdálenou plochu a telekonferenci. Primárně se jednalo o osobní vztahy a hladký přechod do módu efektivní vzdálené práce.

5. Pocit nedůvěry v dostatečný výkon zaměstnance ze strany vedoucího a obavy o povýšení, zvýšení mzdy nebo prémie

Důvěra je skutečně křehká věc. Kdo někdy zažil její ztrátu, jistě ví, že ji můžete budovat celý život a stačí jedna hloupost a nenávratně se rozplyne. Speciálně při práci na dálku by vzájemnou důvěru se svým nadřízeným měl opečovávat každý zaměstnanec. A jakýkoliv nedovolený prohrěšek, jenž má v úmyslu tajně provést, by si měl důkladně promyslet, jestli mu skutečně za ty problémy stojí. Může se jednat o banality typu „Nikomu to neřeknu, vypnu si telefon i Skype a budu dělat mrtvého brouka, protože potřebuji trošku klidu na práci.“ Nebo jde třeba o větší podvůdek: „Udělám si dnes volno, aniž bych na to kohokoliv upozornil. Vždyť na to přece nemůže nikdo přijít.“ Přitom být pravidelně bez domluvy s vedoucím jako v prvním příkladu nebo zůstat nachytán při druhém prohrěšku může být pomyslným posledním hřebíkem do rakve, jenž kompletně naruší dlouho budované vztahy.

Dalším velkým nebezpečím ohrožujícím vzájemnou důvěru je lhaní, zkreslování výsledků nebo navyšování časové náročnosti jednotlivých prací. Nejenže tím dochází ze strany nadřízeného k erozi vnímání (ne)kvalifikace daného podřízeného, který může být vnímán jako pomalejší nebo méně spolehlivý než jeho kolegové, ale v některých případech se jedná doslova o podvod. A každý odhalený podvodník si zaslouží po právu trest.

Jako prevence proti potenciální nedůvěře fungují výborně výkazy práce a úkolovníky. Jejich přínosy pro management i podřízené včetně metod aplikace byly detailně popsány ve 4. kapitole Řízení a odměňování na dálku. Pro rychlou orientaci nadřízeného v činnostech a výsledcích vzdáleného pracovníka se vyplatí věnovat týdně/měsíčně 15–30 minut určitému shrnutí, co se podařilo za poslední týden/měsíc vykonat a jaké jsou plány pro následující období. Při diskusi o výsledcích je klíčová otevřená komunikace podřízeného s vedoucím. Pokud vedoucí sám pravidelně nehodnotí jeho výkon, měl by si o to podřízený minimálně jednou za rok umět říct. Diskuse by měla být vždy vedena věcně, tedy o konkrétních projektech, zakázkách či zodpovědnostech pracovníka. Měly by se společně hledat oblasti pro zlepšení a zvýšení kvalifikace, jež se v konečném důsledku projeví v lepší spolupráci s ostatními nebo v kvalitnějších službách pro zákazníky. Uvedeným postupem si pracovník zajistí, že jeho nadřízený bude vnímat dosažené výsledky objektivně. Současně tím sníží případné negativní dopady při povyšování, zvyšování mzdy nebo rozdělování prémie.

Jednou z nevýhod práce na dálku je neschopnost vnímat neverbální komunikaci ostatních kolegů nebo zákazníků. Při každodenním setkávání v kanceláři lidé umí rozpoznat, jestli je někdo melancholický nebo našťvaný, a umí tomu přizpůsobit i své chování. Být buď oporou, nebo jít raději z cesty, aby ještě nepřilili olej do ohně hněvu.

Tato možnost sledovat neverbální projevy ostatních při práci na dálku existuje jen velice omezeně. O to důležitější je neodkládat jakékoliv problémy a místo toho je ihned řešit. Jen tak se může předejít nečekané bouři.

Schopnost vnímat neverbální komunikaci druhé strany při práci na dálku lze částečně kompenzovat komunikací přes videokonference, kde tento handicap vynahradí webová kamera. V běžné komunikaci přes chat, e-mail nebo telefon může případně negativní rozpoložení některého z pracovníků snadno zaniknout či se ještě více vyhrotit. Špatně formulovaná otázka nebo požadavek se snadno stanou pomyslnou poslední kapkou. Dobrým návykem je naučit se při sebemenší pochybnosti zeptat na aktuální psychický stav druhé strany. Většinu lidí potěší, když o ně druhý projeví zájem otázkami:

- Trápí tě něco?
- Stalo se ti v poslední době něco špatného, ať už doma, nebo v práci?
- Vadí ti na mně něco? Cítím ve tvém hlase hněv a rád bych předešel nějakému většímu problému.
- Vnímám, že jsi nějaký jiný než obvykle. Můžu ti jakkoliv pomoci?

Obvykle se rychle ukáže, že problém nijak nesouvisí s tazatelem a dotazovaný potřebuje jen trošku pomoci nebo tolerance ostatních. Tímto empatickým přístupem se odstraní potenciálně větší problémy v budoucnosti. Podobné je to i s domněnkami. Lidé si často a rádi domýšlejí vlastní teorie, jak vnímá svět ten druhý. Přitom se stačí jen zeptat a rázem je vše jasnější.

6. Neschopnost oddělit osobní a pracovní život



Nedostatečně nastavenými hranicemi mezi pracovním a osobním životem trpí řada lidí, aniž by pracovali z domova. Při práci z domova se tento problém ještě násobí. Samotné místo výkonu práce je totiž od domova vzdálené doslova několik kroků. Bez správných rituálů pro přechod mezi prací a osobním životem se proto obejde jen málokdo. Základním cílem rituálů je dostat se do stavu, kdy člověk nemá pocit, že pracuje od rána do večera nebo že nemůže před prací utéct. K lepšímu oddělení práce a osobního života navíc přispívají jasná pravidla pro rodinu, vyčleněné místo pro klidnou práci nebo třeba samostatný pracovní telefon, s nímž nesmí nikdo jiný telefonovat ani jej zvedat.

Z hlediska přechodových rituálů existují dva základní procesy. Přechod z domova do práce a zpět z práce domů. Při prvním je cílem pracovníka naladit se na práci, stát se profesionálem ve svém oboru a zapomenout na běžné denní starosti. Cílem toho druhého je naopak odpoutat se od práce a začít fungovat jako partner, rodič, přítel

nebo se věnovat svým osobním zájmům bez pocitu viny vůči nedokončené práci. Ještě před vlastním popisem vybraných přechodových rituálů je nutné poznamenat, že na každého člověka platí něco jiného. Co jeden miluje, bude druhý nenávidět. Bez plné individualizace to v tomto případě nejde. I proto berte následující přehled jen jako výběr z nekonečného počtu možností.

Tipy na rituály pro naladění „z domova do práce“:

- Zacvičte si a běžte pracovat.
- Před prací se oblečte do formálního oděvu (nebo se namalujte – ženy), jako byste šli na důležitou pracovní schůzku.
- Začněte pracovat vždy ihned po odchodu dětí do školy.
- Dohodněte se s kolegou, že si každé ráno v 8 hodin zavoláte a proberete program pracovního dne.
- Uvařte si kávu nebo čaj, vstupte do pracovny a zavřete dveře.
- Běžte si zaběhat, osprchujte se a věnujte se práci.
- Přečtete si na tabletu, v mobilu nebo v počítači ranní zprávy a začněte pracovat.
- Dejte žrádlo psovi, nakrmte králíky, nasypejte slepicím a běžte pracovat.
- Nachystejte snídani rodině, posnídejte a odejděte do pracovny.
- Zajděte vyvenčit psa, odveďte dítě do školky a začněte s prací.

Tipy na rituály pro návrat „z práce domů“:

- Vypněte počítač, zatáhněte záclony a zamkněte vaši pracovnu.
- Převlékněte se z pracovního oděvu a odliče se.
- Dejte si sprchu nebo vanu.
- Naplánujte si sportovní aktivitu nebo návštěvu v době, kdy byste chtěli končit práci.
- Jděte na procházku se psem nebo jen tak kolem domu. Až se vrátíte, budete se cítit, jako byste práci právě opustili.
- Oznamte svým dětem, že každý den končíte v 17 hodin a mohou volně vstoupit do pracovny.
- Zavřete pracovní počítač a běžte rodině nachystat večeři.
- Otevřete si knihu a přečtete si jednu kapitolu.
- Běžte zahradičit nebo posbírat plody či zeleninu na zahrádku.
- Pusťte si jeden díl oblíbeného seriálu.

Podstata rituálů spočívá v jejich pravidelném opakování den za dnem, měsíc za měsícem. Na druhou stranu však nesmí vzniknout obava je kdykoliv upravit podle ročního období nebo potřeby. Po jakékoliv změně musíme počítat s určitou přechodovou

fází. Rituály by měly především přerůst do návyku, tedy automatizované rutiny, kdy si je mozek začne spojovat s tím, co bude následovat. Jinými slovy, proběhnutím pracovního rituálu se nám spustí mozkové závity a pracovní nasazení na maximum. Naopak vykonáním osobního rituálu se nastartuje odpočinek a osobní pohoda. U lidí majících z různých důvodů pracovní den rozdělený na více pracovních bloků, by se měly pochopitelně oba druhy rituálů aplikovat vícekrát. Jejich obsah může být odlišný, neměly by se ale vynechávat.

I když přechodové rituály dokážou pomoci všem lidem, existuje jedna speciální skupina osob, u které mají o poznání menší váhu. Z hlediska terminologie Strengthsfinder 2.0 se jedná o lidi se silnou schopností Adaptace. Takoví lidé mohou pracovat kdekoliv a kdykoliv, umí střídat místa i činnosti bez větších obtíží a stresu. V jejich případě mohou být dokonce některé rituály i kontraproduktivní, protože jim omezují schopnost rychlé adaptace na novou situaci.

Magdalena Čevelová, marketingová čarodějnice a lektorka (www.cevelova.cz), si díky práci z domova užívá efektivnějšího skloubení pracovního a osobního života. Když potřebuje vypnout, v kanceláři si maximálně došla pro kávu, doma aspoň pověsí prádlo. Také maximálně využívá své biorytmy. Je sova, která ráno spí, a myslí jí to až odpoledne, což moc nejde dohromady se standardní pracovní dobou v kanceláři.

7. Nepořádek a neupravenost

Ve studii University of Minnesota z roku 2013 [31] bylo zjištěno, že nepořádek na pracovním stole povzbuzuje vyšší kreativitu. Na druhou stranu uklizené pracoviště podporuje dodržování pravidel. Ideální pracoviště by podle této studie mělo umožnit pracovníkovi přizpůsobit si úroveň pořádku aktuální pracovní náplni. Na to by se mělo myslet i při práci z domova. Kreativní práce by měla být vykonávána v určité míře nepořádku, ovšem pravidelná rutinní činnost již v uklizeném prostředí. Samozřejmě je nutné zohledňovat i ostatní okolnosti. Využívá-li pracovník svou domácí kancelář i jako coworking, kam pravidelně chodí pracovat i jiní lidé, měly by být splněny určité základní nároky na pořádek, jinak si koleduje o konflikt a nespokojenost ostatních kolegů. Pracovník by také neměl zapomínat, že úklid domácnosti či domácí pracovní nepatří do jeho pracovní náplně, ale je to součástí jeho soukromého života. Úklidové práce by si tak měl nechávat na období mimo pracovní dobu.

S prací z domova souvisí nejen pracovní prostředí, ale také osobní (ne)upravenost. Každý pracovník by se měl při práci z domova oblékat tak, aby se nestyděl ihned vyjít před dům a přivítat zákazníka, poštovního doručovatele nebo svého nadřízeného, který se náhodou zastavil, když jel okolo. Ráno by měl tedy následovat standardní

rituál převlečení z pyžama do adekvátního pracovního oblečení. To sice nemusí být na stejné úrovni jako v kanceláři, nemělo by ovšem být o několik tříd níže – roztrhané tepláky ani špinavé oblečení nejsou v žádném případě přípustné. Neméně důležité jsou čisté a učesané vlasy. Ženy by měly zvážit běžnou úroveň naličení. Přece jenom, nikdy si pracovník nemůže být jistý, kdy se bude muset připojit na videokonferenci. A hlava s horní částí ramen je nejčastěji to jediné, co ostatní účastníci videokonference uvidí. Reputaci však máme jen jednu a na to bychom neměli zapomínat.

Jako firma poskytujeme pravidelně technickou podporu videokonferencí a webinářů pro naše zákazníky. Za těch 5 let, co se tomu věnujeme, jsem zažil několik naprosto zbytečných trapasů lektorů, na které se jen tak nezapomíná. Uvedme si dva příklady za všechny. V prvním případě se jednalo o váženého experta na daně pracujícího na Ministerstvu financí. Lektor školil daňové specialisty přes webinář ze své domácí pracovny. Před kamerou seděl v košili, kravatě a saku. Když se ovšem při první přestávce před kamerou zvedl, všichni účastníci měli příležitost prohlédnout si jeho bílé slipy z absolutní blízkosti. Druhý případ se odehrál v létě. Lektorka školila z domova. Jaksi o tom ale zapomněla dostatečně informovat svou rodinu. Její 18letá dcera si tak klidně vyšla obnažená ze sprchy a začala se za lektorkou oblékat. Jistě si každý dovede představit ohlas, který se ozýval z mužské části publika.

8. Nedostatek prostoru na práci

Dostatek prostoru pro nerušenou práci patří k základním předpokladům efektivní práce z domova. Nutnost pracovat na kuchyňském stole s častým stěhováním počítače a pracovních věcí nebo za hlasitého vřísnotu dětí dokáže rychle vymazat jednu z velkých výhod domácího prostředí, kde se oproti open space kancelářím očekává podstatně větší klid na práci.

Ideálním řešením je oddělená domácí pracovna, kam se pracovník zavře nebo zamkne (před malými dětmi) a kde si může libovolně rozložit své pracovní pomůcky. Tento luxus ovšem nemá každý. Úplným minimem by měl být pracovní kout, který může být umístěný v obývacím pokoji, na chodbě, v ložnici, ve sklepě nebo třeba na půdě. Obzvláště v malém bytě je nutností maximálně využít dostupný prostor.

Hlavním parametrem pracovního kouta musí být možnost umístit si zde všechny nástroje, dokumenty a pomůcky pro práci, aniž by do nich pracovníkovi kdokoliv z rodiny zasahoval. Nesmí se stát, že by se mu někde ztratily firemní dokumenty nebo pracovní poznámky. Tuto podmínku nespĺňuje například kuchyňský stůl, z něhož je nutné se několikrát za den stěhovat, aby se mohla rodina najíst.

V případě hlučnější domácnosti, kdy si např. za zavřenými dveřmi hrají děti, jsou osvědčeným řešením sluchátka. Pracovník si pustí hudbu nebo šumění lesa a odstíní tím všechny

rušivé vlivy z okolí. To se bohužel nedá aplikovat na situace, kdy pracovník poskytuje přes Skype či jinou videokonferenci služby platícím zákazníkům, např. konzultace, webináře, technickou podporu apod. Jen málokterý zákazník je ochotný tolerovat ve velké míře nepracovní hluk jako štěkání psa nebo dětský křik. Pokud si pracovník pro tyto případy neumí nebo nemůže zajistit klid v domácnosti (např. děti pošle ven nebo štěkajícího psa zavře), musí hledat řešení pro plán B. Buď dojíždět na tyto hodiny do kanceláří organizace, nebo si najít náhradní místo u kolegy či v coworking centru, kam se na několik hodin týdně přemístí.

Jeden pán mi před časem vyprávěl svůj příběh. Před několika lety začal pracovat z domova. Bylo to pro něj velké vysvobození, protože v rušné kanceláři firmy, kde stále zvonily telefony, se vůbec nebyl schopen soustředit. Po nějakém čase se mu ovšem narodilo dítě a klidná domácnost se rázem změnila na prostředí podobné firemní kanceláři. To jej přivedlo na myšlenku udělat si kancelář v prázdném podkroví jejich bytového domu. Nechal si vyrobit z OSB desek malou budku o velikosti 2 m × 2 m × 2 m. Z bytu umístěného o patro níže si vyvedl trubku s přívodem teplého vzduchu, aby nemusel v zimě topit. Po jedné straně má stolovou desku a několik polic, zbytek je prázdný a strohý. Chodí sem denně pracovat a do bytu schází jen na oběd či záchod. Podle jeho slov je od té doby naprosto spokojený. Nemá kolem sebe nic, co by jej rozptylovalo, a může se soustředit jen na práci.

9. Nepochopení rodiny

S prosbami či úkoly, jako „vyper a pověš prádlo, připrav večeři, vysaj, uklid', umyj nádobí, převlékni peřiny, pojď si s námi hrát, pojedeme na výlet, vysvětlí mi tady ten domácí úkol, podej mi to apod.“, se dříve či později setká každý člověk pracující z domova. Pokud se vyskytují pouze výjimečně, je možné jim i vyjít vstříc. Opačný problém nastává, když jsou zmiňované požadavky na denním pořádku. Nechá-li to pracovník bez povšimnutí, nejenže si může o produktivní práci nechat jen zdát, ale také si říká o pořádný malér u svého zaměstnavatele.

Základní doporučení spočívá v jasně vytvořených pravidlech. Ta je vhodné nejlépe sepsat, s celou rodinou probrat a do doby, než si na ně rodina zvykne, také vyvěsit na viditelném místě. Z pravidel musí být především jasné, že pracovní doba je „od do“ a během ní nesmí člena rodiny nikdo rušit, neboť je v roli zaměstnance a za svou práci dostává peníze od svého zaměstnavatele. Jedinou výjimkou je situace, kdy pracovník přijde za nepracujícími členy rodiny sám, například při krátké přestávce v práci. Tato pravidla je důležité provázat s denními přechodovými rituály. Rodina si díky nim snadněji vytvoří nové návyky a vše se významně ulehčí. Nebude-li rodina schopna některá pravidla ihned akceptovat, není nutné propadat panice. Může to v určitých případech trvat i 3–6 měsíců, než se podaří všechny změny plně dokončit.

Mimo výše vyjmenované přímé požadavky na konkrétní nepracovní činnosti se může pracovník setkat s nejrůznějšími formami psychologické manipulace a nepochopení, jako „Ty jsi doma, takže nepracuješ!“ nebo „Co jsi dělal celý den doma, když není ani uklizené nádobí a všude je nepořádek!“ V takových případech je důležité naučit se uchovat si chladnou hlavu a v klidu vysvětlovat, že práce z domova je práce jako každá jiná a když se jí nebude pracovník věnovat, tak nemá nárok ani na výplatu. K tomu má smysl zmiňovat finanční i nefinanční přínosy, které z toho rodině plynou, a to tak dlouho, až to i ten nejméně chápavý člen rodiny pochopí.

V některých speciálních případech je lépe nevysvětlovat a raději tyto poznámky přecházet. Mám podobnou zkušenost například s naší 95letou babičkou. Kdykoliv za ní přijdeme do domova důchodců, tak od ní slyšíme: „Ještě pořád, děcka, nepracujete?“ My jí na to jen asertivně odpovídáme: „Ale pracujeme, babi. Jen nikam nedojíždíme a pracujeme z domova. Dnes je jiná doba a jiné příležitosti, než jsi měla ty za mlada.“ Babička se nechápavě zadívá a přejde k jinému tématu. Toto se pravidelně opakuje již čtyři roky a my jí chápavě opakujeme stále to samé.

Naše dcera Ela měla nedávno jeden rok. Asi před měsícem začala chodit a současně trénovat hlasivky. Normálně jsem schopen soustředěně pracovat v naší pracovně. Zavrhu dveře, nasadím si sluchátka s hudbou a nevnímám, co se děje v jiných částech domu. Problém však nastává při konzultacích se zákazníky nebo při webinářích, kdy druhá strana slyší podivný křik. V těchto výjimečných případech, kdy není Ela mimo domov či na procházce, jsem začal chodit školit a konzultovat buď k rodičům, nebo kolegům do jejich domácí kanceláře, kde žádné podobné rušení není.

6. Pracovní pohovory na dálku



Plná aplikace konceptu práce na dálku vyžaduje změny ve všech oblastech fungování organizace, tedy i v procesech nábory nových pracovníků. Následující řádky se budou věnovat především odlišnostem pohovorů na dálku od tradičních pohovorů tváří v tvář. V žádném případě není cílem porovnávat, který způsob je lepší či horší. Každý má své výhody i nevýhody a dá se uplatnit pro jinou profesi nebo situaci. Uvedené doporučení pro pohovory na dálku vychází z mých osobních zkušeností: z více než sta vzdálených pohovorů a mnoha desítek fyzických pohovorů.

K pracovním pohovorům na dálku považuji za důležité v úvodu zmínit silně rostoucí význam sociálních sítí pro získávání a ověřování potenciálních kandidátů. Kvalitní analýzou nejrozšířenějších sociálních sítí, kam patří minimálně LinkedIn, Facebook, Twitter a Google+, lze v dnešní době získat komplexní profil kandidáta včetně osobních názorů, zájmů, pracovního potenciálu apod. Jinými slovy, personalista nebo headhunter si vytvoří profil kandidáta a následně osloví k výběrovému řízení pouze ty, jež mají uvedené dovednosti mezi svými osobními zájmy. Pokud totiž daná oblast patří mezi

osobní zájmy uchazeče, je velká šance, že to bude oblast jeho největšího talentu, práce jej bude dlouhodobě uspokojovat a tomu budou odpovídat i jeho výsledky.

Pro standardní organizace pracující v kancelářích najdou pohovory na dálku své největší uplatnění při nábore pracovníků ze vzdálených lokalit, kdy se jedná například o vícekolové výběrové řízení, nebo když kandidát není ochoten či nemůže věnovat svůj čas celodennímu cestování na jednohodinový pohovor s nejistým výsledkem. Toto se týká především vysoce kvalifikovaných uchazečů, kteří nehledají aktivně novou práci, ale firma je potřebuje přetáhnout z jiné organizace. Dobrým příkladem organizace využívající běžně vzdálené pohovory i přesto, že zaměstnanci pracují v kancelářích, je společnost Google. Pro kontakt s uchazeči o práci běžně používají vlastní videokonferenční systém Hangout [32].

Pro organizace běžně pracující na dálku by měl pohovor na dálku patřit mezi standardní nástroje. Tím není myšleno, že by se s uchazeči o práci neměl jejich budoucí nadřízený vidět osobně. Osobní setkání je bezesporu důležité. V řadě případů se dá ale odložit na později, až bude vhodná příležitost. Možnost vést ráno pohovor a odpoledne již mít nového pracovníka ve svém týmu, může být v některých případech užitečné.

6.1 Přínosy a rizika vzdálených pohovorů

Jak již bylo naznačeno, k hlavním výhodám pohovorů na dálku patří finanční a časové úspory na straně kandidátů i firem. Vydat se z Ostravy do Prahy na jedno- až dvouhodinový pohovor znamená strávit celý den na cestě. K tomu je nutné připočítat cestovní náklady ve výši minimálně 1 000 Kč. Navíc únava z daleké cesty může vzdáleného kandidáta v určitém smyslu i diskriminovat – pokud ráno vstává velice brzy, aby dorazil na devátou hodinu k pohovoru v centru Prahy, není se pak čemu divit, když bude u pohovoru zívát. Přitom hodnotitelé to mohou podvědomě vnímat jako nezáměr či slabost. V některých případech je videokonference dokonce jedinou možností, jak pohovor s uchazečem zrealizovat. Jedná se především o případy, kdy uchazeč pobývá dlouhodobě v zahraničí. Pro některé pracovní pozice může být též zajímavé pozvat na pohovor další nezávislou osobu, např. psychologa či specialistu na neverbální komunikaci. Ten anonymně zhodnotí uchazeče na videokonferenci nebo zpětně z pořízeného videozáznamu. Další využití vzdálených pohovorů se nachází v oblasti testování potenciálních zájemců bez nutnosti docházet do sídla firmy. Správně nastavená pravidla v úvodu psychologického či znalostního testu, využití web kamery, sdílení plochy a aktivního mikrofonu na straně uchazeče dává personalistovi jistotu, že kandidát vše vyplnil poctivě. Přínosným řešením je také Skype konference více kandidátů, kdy mohou ve skupině diskutovat mezi sebou nebo řešit společné úkoly. Personalista tak může pozorovat, jak jednotliví uchazeči reagují při práci v týmu nebo jak zvládají dovednost efektivně komunikovat na dálku s ostatními.

Na druhou stranu existují určité odlišnosti a z toho vyplývající úskalí pohovorů na dálku. Jedna z hlavních překážek je chybějící neverbální komunikace. To se nejvíce projevuje při telefonním pohovoru, kde můžeme sice vnímat tón hlasu, ale úplně nám unikají výrazy obličeje a postoje těla. Řešení spočívá ve využívání videokonferencí s vysokým rozlišením. K dalším úskalím patří potenciální technické problémy. S těmi je nutné počítat, neboť výpadek internetu nemůže ovlivnit ani jedna ze stran. V takovém případě platí, že především personalista musí být profesionální. Personalista je totiž ten, kdo pohovor vede, a je tak trochu v nadřazené pozici. Začne-li dávat kandidátovi jakkoliv najevo svoji rozladěnost z nefungující techniky, bude to mít pochopitelně dopad i na průběh pohovoru a jeho výsledky. Neméně důležité je moderování celého pohovoru. I při kvalitním internetovém spojení může docházet k malému zpoždění zvuku. Proto je žádoucí, aby si všechny strany předávaly slovo. Při větším počtu kandidátů nebo hodnotitelů je to naprosto nezbytné. Jen tak se lze vyhnout skákání do řeči a překřikování.

Pro jasnou představu o technické náročnosti uvádím potřebné technické podmínky pro úspěšné pohovory na dálku.

● **Hardware:**

- počítač, notebook nebo profesionální videokonferenční systém
- webová kamera (důležitá pro porozumění neverbální komunikace)
- sluchátka nebo reproduktory
- mikrofon u všech zúčastněných (nejlépe externí, aby nedocházelo k echu)
- rychlost připojení k internetu u všech zúčastněných minimálně 1 Mb/s

● **Software:**

- Skype
- jiný videokonferenční systém umožňující mimo obrazového přenosu pro více než dva účastníky také chat a sdílení pracovní plochy počítače

6.2 Doporučení pro úspěšné pohovory na dálku

Tipy pro personalistu/vedoucího, jak vést vzdálený pohovor:

- **Vyžádejte si souhlas** – Všechny strany souhlasí se vzdáleným pohovorem a jsou k tomu dostatečně technicky vybavené. Není nic horšího než pohovor, kde se jedna ze stran necítí komfortně.
- **Udělejte z toho rutinu** – Na videokonferenční pohovory je nutné si zvyknout a překonat případný počáteční odpor. U někoho je to záležitost několika pohovorů, u jiného měsíců, či dokonce let.

- **Zašlete potřebné informace s dostatečným předstihem** – Několik dní před vzdáleným pohovorem zašlete kandidátovi technické podrobnosti o spojení, aby měl dostatek času na přípravu. Měly by to být informace o použitém komunikačním nástroji (Skype, vnitrofirmitní videokonferenční systém), technických podmínkách, přístupových údajích do systému apod.
- **Připojte se z nerušeného místa** – Pro vlastní pohovor je důležité, aby se všechny strany připojily z nerušeného prostředí, kde mají navíc soukromí probírat i důvěrné záležitosti.
- **Naučte se ovládat nástroje** – Organizátor pohovoru musí dokonale ovládat techniku. Měl by být také schopen navést kandidáta, když si s nějakým technickým detailem neví rady.
- **Vyzkoušejte dopředu kvalitu spojení** – Před začátkem pohovoru nebo v předstihu několika hodin či dní by měla proběhnout technická pětiminutovka, během níž se vyzkouší funkčnost web kamery a mikrofonu na obou stranách. Je krajně nepřijemné, když se na videokonferenci sejde několik lidí a polovina z nich nefunguje technika z důvodu špatného nastavení. Všechny strany ztrácejí drahocenný čas a současně vzniká i naprosto zbytečná nervozita, které se dalo snadno dopředu předejít.
- **Buďte připraveni na nefunkční systém či internet** – V případě nepřekonatelných technických problémů si domluvte náhradní termín. Zbytečně se netrapte, že to nevyšlo. I při standardním pohovoru se stane, že kandidát uvízne v zácpě nebo náhle onemocní.
- **Dodržujte obecné zásady vedení pracovního pohovoru** – Začátek pohovoru uveďte jako při standardním fyzickém setkání. Mimo neverbální složku komunikace by ostatní části pohovoru měly proběhnout víceméně standardně.
- **Nebojte se ukázat na videu** – Požadujete-li po uchazeči web kameru, musíte ji mít také. Jinak byste vytvářeli pocit nadřazenosti. Po čase možná dospějete i do stavu, že web kameru nebudete potřebovat vůbec, protože vám připadne zcela zbytečná.
- **Stanovte způsob vzájemné komunikace** – Na začátku informujte kandidáta, že budete celý pohovor moderovat a předávat slovo, abyste si neskákali vzájemně do řeči. Případně jej můžete požádat, aby své dotazy psal průběžně do chatu, že se k nim vrátíte na konci.
- **Sdílejte vizuální obsah** – Jakékoliv dokumenty sdílejte s kandidátem na dálku prostřednictvím sdílené obrazovky. Usnadníte tím vzájemnou komunikaci.
- **Ovládejte svou neverbální komunikaci** – Nejen při použití web kamery se snažte vědomě řídit řeč svého těla jako při fyzickém setkání (pokyvování hlavou, úsměv apod.). Vaše tělesné postavení se odráží ve vašem hlase a druhá strana to vycítí. Při videokonferenci se dívejte do web kamery nebo na obrazovku pod ní. Když se budete dívat okolo, může to působit na kandidáta jako nezáměr.

- **Dbejte na bezpečnost** – Při použití nezabezpečené komunikace (např. Skype) se vyhněte vysoce důvěrným informacím. Ty diskutujte přes zabezpečený kanál.
- **Informujte kandidáta o skrytých aktivitách** – Nahráváte-li pohovor pro pozdější použití, vyžádejte si od kandidáta dopředu souhlas. Sdělte mu, k čemu bude videozáznam použit (psychologický rozbor kandidáta, zhodnocení kandidáta další nezávislou osobou nebo budoucím nadřízeným, podání zpětné vazby apod.). Současně jej ubezpečte, že videozáznam považujete za vysoce důvěrný materiál a v žádném případě neopustí pomyslné zdi personálního oddělení.
- **Předejte kandidátovi tipy pro pohovor na dálku** – Zašlete mu v předstihu doporučení pro úspěšný pohovor na dálku. Jistě není vaším cílem kandidáta ztrapnit nebo nychytat nepřipraveného. A přece jen, efektivní komunikace na dálku přes videokonference zatím nepatří ke standardním dovednostem uchazečů o práci.

Tipy pro uchazeče o místo, jak zvládnout pohovor na dálku:

- **Uklidněte se** – Počítejte s tím, že při prvních pohovorech na dálku můžete být více nervózní. Mluvit s někým osobně nebo hovořit do obrazovky počítače jsou dvě naprosto odlišné věci. Častým pořádním videokonferencí s přáteli či rodinou můžete značnou část nervozity odstranit.
- **Proveďte dopředu své internetové spojení** – Předem si vyzkoušejte, že vám spolehlivě funguje internet. Není nic horšího než výpadky zvuku při videokonferenci. Při jakékoliv nejistotě raději hledejte jiné místo, odkud se pohovoru zúčastníte.
- **Najděte si klidné místo** – Pro nerušený a profesionální pohovor potřebujete klidné prostředí. Máte-li doma pobíhající děti, raději je na dobu pohovoru pošlete ven nebo si zvolte klidnější místo.
- **Upravte se** – Před pohovorem na dálku se oblečte a upravte, jako byste šli na fyzický pohovor. Tedy oblečení, účes, a u žen make-up, by měly odpovídat obecnému standardu. Vůbec se nebojte personalistovi předem napsat o informace, jaké oblečení je vhodné.
- **Budte připraveni o několik minut dříve** – Pět minut před začátkem pohovoru na dálku již sedněte na svém místě u počítače. Dejte o své připravenosti vědět personalistovi chatem, e-mailem nebo telefonem.
- **Nechte se vést** – Dávejte si pozor, abyste neskákali personalistovi nebo jiným přítomným do řeči. Při videokonferenci občas dochází ke zpoždění signálu. Pro své dotazy můžete využívat chat. Buď vám druhá strana otázku zodpoví rovnou, nebo ji máte zaznamenanou pro pozdější použití.
- **Nastavte si správně web kameru** – Natočte si kameru tak, aby vám šla vidět celá hlava a ideálně i horní část těla. Potřebujete-li se v průběhu pohovoru hýbat, nezapomeňte si vždy opravit i natočení web kamery. Useknutá hlava nebo tělo působí velice nepříjemně a nezanechává to dobrý dojem.

- **Sledujte obrazovku počítače** – Dívejte se přímo do kamery nebo na plochu počítače po celou dobu pohovoru. Budete tak působit přirozeně. Jakékoliv rozhlížení po místnosti, dívání se do stropu či stěny bude u druhé strany způsobovat negativní pocity. Pokud se musíte někam otočit, upozorněte na to druhou stranu.
- **Mějte otevřené podklady** – Před začátkem pohovoru si otevřete váš životopis nebo jiné dokumenty, jež jste zaslali personalistovi nebo si myslíte, že je budete při pohovoru potřebovat. Vyhněte se tak zdoluhavému hledání souborů v počítači.
- **Berte pohovor na dálku jako pohovor** – Pohovor přes videokonferenci má sice svá specifika, ve své podstatě se ale jedná o to samé. Firma hledá pracovníka a vy můžete být jedním z nich za předpokladu, že dokážete potenciálního zaměstnavatele přesvědčit o svých kvalitách.

Výběrem správného kandidáta na danou pracovní pozici vše teprve začíná. Dále by mělo následovat uzavření odpovídající pracovní smlouvy či kontraktu obsahující mimo jiné také dohodu o způsobu odměňování za vykonanou práci. Tyto body již byly detailně popsány ve 4. kapitole Řízení a odměňování na dálku, a proto je zde nebudu opakovaně rozebírat.

7. 5 typických profesí a způsob jejich efektivního fungování na dálku



Řada vedoucích pracovníků má značně zkreslené představy o tom, které profese lze/nelze vykonávat z domova [1]. Možná se to na první pohled nezdá, ale plná nebo částečná práce z domova je vhodná pro většinu nemanuálních činností, i když i zde existují výjimky. V případě manuálních profesí je situace podstatně složitější. Na druhou stranu, pokud se vrátíme zpět v čase o 100 let, tak se z domova vykonávala většina manuálních i nemanuálních činností.

Pro jasnější představu si projděte následující přehled konkrétních profesí. Nejedná se samozřejmě o úplný výčet, ale pouze o výběr. Taktéž zařazení je nutno brát s určitou rezervou. Vždy záleží na konkrétní dohodě a možnostech zaměstnance i zaměstnavatele. Za určitých podmínek by se daly vykonávat kompletně z domova i některé profese zařazené v současné době do skupiny pro vzdálenou práci nevhodných. I proto jsem vše vztáhl k aktuálnímu roku 2014. Například donedávna muselo být letadlo fyzicky řízeno pilotem. Nyní již existují letadla – drony, jež jsou řízeny plně na dálku. Podobné je to s dalšími profesemi: řidič – testují se již auta bez řidiče, zedník – testuje se 3D tisk domů, poštovní doručovatel – zvažuje se donáška zásilek pomocí minidronů, zdravotní sestra

nebo pečovatelka – testují se roboti, kteří by tuto práci převzali. Tato automatizace tradičních pracovních postupů se bude nadále zrychlovat. Nechci zde spekulovat, co se stane s lidmi, kteří díky tomu přijdou o práci. Bylo by to na samostatnou publikaci a možných alternativ je vícero. Pro naše účely předpokládejme, že se requalifikují na jinou profesi, která právě díky technologickému vývoji vznikne.

Profese vhodné pro plnou práci z domova v roce 2014:

- **Ekonomické a obchodní profese** – poradce, účetní, právník, advokát, ekonom, analytik, fakturant, sekretář/asistent, obchodní zástupce, marketingový pracovník, obchodní manažer, ředitel, provozovatel e-shopu
- **Technické profese** – projektant, konstruktér, designér, kreslič, architekt, energetik, odhadce, statik, projektový manažer
- **Počítačové profese** – tester, databázový specialista, programátor, grafik, kodér, webdesignér, vývojář, konzultant, analytik, SEO specialista
- **Řemesla** – kadeřník, stolař, opravář aut, svářeč
- **Ostatní profese** – telefonní operátor, dispečer, ekolog, skladatel, astrolog, personalista, pracovník neziskových organizací, nakladatel, copywriter, novinář, překladatel, spisovatel, hudebník, scénárista, fotograf, producent, sociolog, návrhář

Profese vhodné pro částečnou práci z domova v roce 2014:

- **Ekonomické a obchodní profese** – úvěrový pracovník nepracující přímo v bance, realitní makléř, výrobní manažer
- **Technické profese** – technolog, vědecký pracovník
- **Počítačové profese** – správce sítě, kameraman
- **Řemesla** – opravář, zámečnický, pěstitel květin
- **Ostatní profese** – pracovník úřadu mimo úřední dny, inspektor, personalista, tlumočnický, lektor, psycholog, tiskový mluvčí, lékař s domácí ordinací, prodáváč s domácím obchodem, učitel pro online výuku, učitel ve škole, soukromý zemědělec

Většinu nemanuálních profesí lze vykonávat z domova minimálně několikrát za měsíc. Pracovník tak získá klid na práci, kterého se mu v kanceláři nemusí dostávat.

Profese nevhodné pro práci z domova v roce 2014:

- **Fyzické práce a řemesla** – zedník, instalatér, elektrikář
- **Služby** – zdravotní personál, lékař v nemocnici, záchranář, soudce, policista, hasič, voják, poštovní doručovatel, prodáváč na přepážce, obsluha strojů a zařízení, pracovník ostrahy
- **Výroba, zemědělství, stavebnictví, doprava** – dělník ve výrobě, manipulační dělník, zemědělec, stavbyvedoucí, strojvůdce, řidič z povolání, pilot

Jedná se o práce vykonávané přímo u zákazníka nebo spojené s nějakým konkrétním místem či fyzickou činností. Většinu z těchto profesí bude možné v budoucnu více či méně vykonávat na dálku.



7.1 Obchodník

Profese obchodníka je jednou z profesí, které přímo kombinují práci v terénu u zákazníka s prací v kanceláři. Příprava na jednání, jež často probíhá fyzicky v sídle firmy, může být přitom často pohodlně provedena z domova či jiného vhodného místa. Obchodník je jednou z klíčových osob organizace – je jen na něm, aby zúročil snahu dalších oddělení a postaral se o odbyť služby či produktu. Měl by být schopen nejen nacházet nové zákazníky, ale také soustavně pečovat o ty stávající.

Jak již bylo naznačeno, obchodník tráví většinu času na cestách mimo sídlo společnosti a v kanceláři se zdržuje spíše sporadicky, a to většinou za účelem přípravy prezentace nového produktu nebo služby, vyřizování e-mailů či telefonů se zákazníky. Nároky na vybavení kanceláře jsou tedy velmi nízké a obchodník si většinou vystačí s notebookem a stabilním připojením k internetu. Přesun výkonu

těchto činností do domácího prostředí tedy nevyžaduje žádné zvláštní úsilí ani neklade vysoké nároky na pořízení nového vybavení. Důležité je pouze zajištění přístupu obchodníka k firemním dokumentům a datům, které by pro tyto případy měly být dostupné odkudkoliv v cloudu.

Důležitost využívání specifických nástrojů pro práci na dálku roste úměrně s objemem práce v terénu. Obchodník dneška hojně využívá mobilních zařízení – smartphonu či tabletu s přístupem k internetu. Neméně důležité jsou pro něj softwarové aplikace, zejména CRM systém pro řízení vztahů se zákazníky či online kancelář a další speciální systémy. Pro plánování schůzek s klienty může úspěšně využívat online kalendář. Ten obchodníkovi umožní flexibilně plánovat schůzky i mimo kancelář, když např. na cestě k zákazníkovi obdrží zprávu nebo telefonát s žádostí o setkání. Kalendář sdílený s ostatními kolegy rovněž zamezí tomu, aby byl obchodník rušen v době schůzky. Obrovskou pomocí je také využívání CRM systému. Ten plní nejen funkci databáze zákazníků dostupné odkudkoliv, ale ve spolupráci s aplikací Google mapy dokáže efektivně plánovat obchodníkovu trasu. CRM systém na základě vložených dat vyhodnotí, které zákazníky je potřeba navštívit, a vyfiltruje jejich adresy. Google mapy poté sestaví optimální trasu, jež bude ekonomicky i časově nejvýhodnější. Tím se eliminuje zbytečná neefektivita při obchodních cestách a zároveň může nasdílená mapa s trasou sloužit jako nástroj pro vykazování práce mimo klasických výkazů. Vedoucí získá perfektní přehled o pohybu obchodníka a zákaznících, které navštíví v nejbližší době.

Samostatnou kapitolou je samotná návštěva obchodníka u zákazníka. Obchodník není odkázán pouze na prospekty, ale díky tabletu či smartphonu může na místě pohodlně prezentovat produkt či službu pomocí interaktivní prezentace. Snadno tak může ukázat potřebné fotografie, pustit video nebo využít vzdálené konzultace. Odpadá tak nutnost vzít s sebou na schůzku ještě technického specialistu, produktového inženýra či některého z nadřízených. V případě takové konzultace obchodník svého kolegu připojí pomocí videokonference a ten poté může komunikovat se zákazníkem, odpovídat na detailnější dotazy či navrhnout personalizované řešení, jako by byl fyzicky přítomen. Pokud dojde k uzavření obchodu, může obchodník prostřednictvím mobilního zařízení zadat do informačního systému objednávku či vyplnit smlouvu, a tu posléze zaslat na e-mail zákazníka, který ji může ihned vytisknout a podepsat.

Obchodníková aktivita však nekončí úspěšně uzavřeným obchodem, jeho úkolem je také udržovat kontakt se svými zákazníky, informovat je o připravovaných novinkách, vylepšeních či změnách. Při prvním kontaktu se zákazníky je často osobní kontakt nezbytný, pro další styk s nimi může obchodník použít nejrůznější způsoby vzdálené komunikace. Nabízí se tradiční e-mail, telekonference či videokonference se současným sdílením plochy nebo webinář. Poslední jmenovaná varianta je ideální v případě, kdy chce obchodník prezentovat určitou novinku více zákazníkům najednou.

Přes webinář snadno představí informace o produktu či službě širokému publiku v reálném čase nezávisle na jejich fyzickém pobytu. Při webináři nechybí potřebná interaktivita díky videu, chatu nebo hlasovému spojení se zákazníky. Takto lze oslovit opravdu široký okruh zákazníků, nemluvě o úspoře nákladů na cestu i času, který by zabrala osobní schůzka. Prostřednictvím vzdálené komunikace může i přímo uzavírat obchody, zejména s dlouhodobými zákazníky.

Obchodník je již ze své podstaty jednou nohou pracovníkem na dálku. Podíl práce, kterou odvádí mimo pracoviště firmy, se sice může v jednotlivých oborech a společnostech lišit, ale vysoká flexibilita, co se týče místa výkonu práce, je typickým znakem této profese. Přejít obchodníka do režimu práce na dálku proto obvykle nijak nenaruší výkon jeho povolání a navíc ušetří firmě i pracovníkovi náklady, které by musel vynaložit na dopravu do kanceláře či na jiné zbytečné cestování.

Platí také pro tyto profese: právník, notář, úvěrový pracovník nepracující přímo v bance, finanční poradce, daňový poradce, realitní makléř, statik, odhadce, lektor, konzultant, vědecký pracovník, úředník, konstruktér, technolog, architekt, novinář a další.



7.2 Manažer

Vedení týmu není jednoduchou záležitostí, ať už jste v čele fyzicky spolupracující skupiny pracovníků, či řídíte nejrůznější distribuované virtuální týmy. Kromě typických manažerských schopností se v případě manažera vedoucího na dálku přidává řada dalších dovedností a znalostí, které je potřeba si osvojit, aby byla jeho práce skutečně efektivní. Jeho práce klade vysoké nároky na strategické myšlení, organizační schopnosti a schopnost motivace, což se v případě vzdáleného řízení ještě násobí. Jak by měl manažer postupovat v případě, že svůj tým nemá každodenně na očích?

Ať už manažer vede svůj tým z domova či na cestách, nebo naopak řídí vzdálený tým z kanceláře firmy, nároky na vybavení pracovny manažera nejsou vysoké. Pro něj je nutností neustálý přístup k e-mailu a firemním datům umístěným v cloudu. Kromě notebooku pro klasickou práci hojně využije, zejména na cestách, smartphone či

tablet s připojením k mobilnímu internetu. Zásadním požadavkem je, aby byl schopen odkudkoliv efektivně komunikovat se svým týmem, a to všemi možnými způsoby – pomocí e-mailu, chatu, telekonference či videokonference nebo prostřednictvím sdílení plochy. Je také velmi důležité umět správně volit jednotlivé komunikační kanály s ohledem na typ projektu či obor činnosti pracovníků týmu, jejich věk, osobní vztah k určitým formám komunikace apod. Jen tak může být společná komunikace maximálně účinná.

Součástí manažerských schopností při práci na dálku je také efektivní vedení porad týmu. S přihlédnutím k tomu, že členové týmu již nejsou přítomni v jedné kanceláři a často mají jinak rozvrženou pracovní dobu, je třeba schůzky plánovat s dostatečným předstihem, nejlépe pomocí sdíleného online kalendáře. Vzdálené porady mohou být pořádány pomocí telekonferencí či videokonferencí. V dnešní době již existují nástroje, které umožňují pořádat videokonferenci přímo v internetovém prohlížeči bez nutnosti instalace jakéhokoliv softwaru (např. služba [Appear.in](#)). Toho lze využít zejména tehdy, kdy je potřeba připojit k videokonferenci někoho, kdo nedisponuje potřebným softwarem. Vzhledem ke zpoždění signálu může občas docházet k jistému prodlení mezi jednotlivými příspěvky či k jiným potížím. Manažer musí diskusi moderovat takovým způsobem, aby byla vzájemná komunikace srozumitelná a přínosná.

Kromě virtuálních porad by se nemělo zapomínat na občasná fyzická setkání týmu, a to 6–12krát za rok. Je vhodné také jednou za čas naplánovat nějakou společnou mimopracovní aktivitu. Povede to k utužení vztahů celého týmu. Pro vzdělávání týmu na dálku je možné využít zmíněných videokonferencí, webinářů či různých typů e-learningu, kdy mohou jednotliví členové týmů získávat nové poznatky bez nutnosti cestovat.

Další oblastí, s kterou se musí manažer potýkat, je kontrola a vykazování odvedené práce. Z pohledu manažera je především nutné zbavit se pocitu, že když nad svými spolupracovníky nemá fyzický dohled, tak nepracují. Členové týmu naopak nesmí nepřítomnosti nadřízeného zneužívat. Problémy na obou stranách účinně řeší vhodně zvolená forma vykazování práce. Ať už se jedná o úkolovníky či výkazy práce ve sdílených online dokumentech, nebo speciální informační systém pro evidenci práce a navazujících odměn. Metoda kontroly odvedené práce by měla být vždy zvolena s ohledem na velikost týmu, druh činnosti, způsob odměňování apod. Manažer by měl velice citlivě volit intenzitu kontroly tak, aby pracovník neměl pocit tlaku a neustálého sledování, ale aby zároveň cítil motivaci odvádět poctivou práci a nefalšovat výsledky.

Další z úkolů, před kterým manažer stojí, je motivace členů týmu při práci na dálku. Jedním ze způsobů je volba správného systému odměňování. Orientací na výsledek lze zabránit hrozbě postupného rozvolňování pracovní morálky v domácím prostředí. V případě vykazování odpracovaných hodin by měl manažer znát přibližnou délku

trvání jednotlivých činností, aby dokázal sledovat reálnou produktivitu svých podřízených. Až zázračný vliv na motivaci a angažovanost může mít dobře zvládnutý talent management. Manažer, který dokáže vhodně pracovat s talenty svých podřízených a podle nich rozdělovat jednotlivé úkoly, nejen docílí zlepšení celkové produktivity práce, ale především získá skutečně angažované členy týmu. Pokud manažer tým teprve tvoří, je potřeba, aby dokázal dopředu odhadnout vhodnost daného člověka pro práci na dálku a předvídat případné potíže. V neposlední řadě dobrý manažer vede svým osobním příkladem. Měl by tedy perfektně znát veškeré nástroje a dobré praktiky při práci na dálku a také je umět v praxi účinně využívat.

Manažer je jednou z profesí, na kterou jsou při přechodu do režimu práce na dálku kladeny dosti vysoké nároky. Je jen na něm, aby oproti práci v kanceláři dokázal efektivitu virtuálního týmu zvýšit. Pokud je ochotný se vzdělávat pro získání potřebného know-how, může být jeho tým při práci na dálku výrazně výkonnější, než kdyby všichni členové pracovali pod jednou střechou.

Platí také pro tyto profese: ředitel, projektový manažer, vedoucí nejrůznějších týmů, jednatel, podnikatel a další.



7.3 Administrativní pracovník

Administrativní pracovník je jednou z profesí s ideálními předpoklady pro práci na dálku. Výkon jeho činnosti obvykle není nutně vázán na určité místo, většinu prací vykonává na počítači s připojením k internetu. Administrativní pracovník obvykle vede veškerou administrativní agendu organizace či oddělení, organizuje a připravuje firemní jednání, včetně doplňující dokumentace. Pracuje s databázemi, tabulkami a soubory textů. Jeho denním chlebem je e-mailová či telefonická komunikace se zákazníky nebo příjem a zpracování objednávek. Často plní roli spojky mezi jednotlivými odděleními a vedoucími pracovníky.

Výkon práce administrativního pracovníka nevyžaduje žádné speciální vybavení. Jeho domácí pracovna bude opatřena počítačem/notebookem s dostatečným připojením k internetu, multifunkčním zařízením pro tisk, kopírování a skenování a dalším

drobným kancelářským vybavením. Navíc je nutné zajistit, aby měl tento pracovník přístup k veškerým potřebným firemním datům mimo kanceláře firmy. Vzhledem k tomu, že administrativní pracovník je osobou, která často komunikuje například odděleními, předává a zpracovává rozličné dokumenty, je nutné již v počátku nastavit efektivní způsob komunikace. Telekonference, videokonference, v případě méně urgentních záležitostí chat a e-mail, jsou ideální nástroje, které dokážou nahradit osobní kontakt a předat potřebné informace.

Pokud má administrativní pracovník na starosti například sjednávání schůzek s klienty nebo plánování firemních porad, neobejde se bez sdíleného online kalendáře. S jeho pomocí snadno zjistí, kdy jsou jeho kolegové zaneprázdněni a kdy jsou naopak k dispozici. V případě nutné účasti na některé z fyzických porad či schůzek lze pracovníka připojit vzdáleně prostřednictvím videokonference. Pokud je navíc požadováno, aby vyhotovoval z těchto schůzí zápisy, může je během setkání zpracovávat do sdíleného dokumentu, kde mají všichni účastníci okamžitý přehled o zapisovaném textu a mohou jej aktuálně doplňovat o své poznámky. V případě, že je na poradě ukazována určitá prezentace, představován nový program či systém, může být vzdálený pracovník připojen přes sdílenou plochu a na svém počítači sledovat to, co ostatní vidí fyzicky na plátně.

Samostatnou kapitolou je předávání nejrůznějších dokumentů či věcí, zvláště těch, které například kvůli podpisu vyžadují fyzické předání. Zde se nabízí několik variant – od prostého podpisu a naskenování dokumentu příslušným pracovníkem a jeho předání dále přes využívání elektronického podpisu až po služby České pošty či jiných zásilkových společností. Komunikace se zákazníky, přijímání objednávek apod. (pokud neprobíhá přímo ve firmě) se při vzdálené práci nijak neliší. Telefony či e-maily může pracovník pohodlně vyřizovat odkudkoliv a často na to má v domácím prostředí větší klid než v kanceláři.

Specifickým problémem při výkonu některých činností může být pro administrativního pracovníka udržení si produktivity práce. Zvláště pokud jeho práce zahrnuje velký podíl rutinních činností. To může zapříčinit pokles pracovní morálky a v domácím prostředí se může pracovník snadněji rozptýlovat například nutkáním místo práce uklízet, vařit nebo surfovat na internetu. Překonání tohoto problému vyžaduje osobní odhodlání a vyšší disciplínu. Velkou pomocí je v této oblasti stanovení způsobu vykazování práce. Ten slouží pro kontrolu ze strany vedení a rovněž pomáhá pracovníkovi sledovat podíl své skutečně odvedené práce. Vykazování a zadávání práce probíhá formou nejrůznějších úkolovníků, měsíčních výkazů práce apod. Tento systém napomáhá vzájemnému budování důvěry mezi pracovníkem a vedením a eliminuje nevraživost kolegů, kteří pracují z kanceláře. Problémy při výkonu rutinních činností lze také řešit tak, že je pracovník bude vykonávat během pracovní doby tehdy, kdy je nejproduktivnější.

Ačkoliv pracovníci, kteří pracují v režimu práce na dálku, mají obvykle flexibilní pracovní dobu, v případě administrativního pracovníka je tento benefit poněkud omezen. Tím, že často vyřizuje akutní zprávy či nové objednávky, jeho pracovní doba většinou koresponduje s pracovní dobou organizace. Stejně tak by komunikace se zákazníky měla probíhat v rámci obecně přijímaných hodin. Pouze určitou část svých povinností si může po domluvě s nadřízeným přesunout na večer nebo časné ráno. Problém může představovat nutnost pracovat s větším objemem fyzických dokumentů, např. z archivu, zvláště se staršími listinami, které nejsou dostupné v elektronické podobě. V případě, že práce s těmito zdroji není příliš častá, dá se řešit občasným docházením do kanceláře.

Platí také pro tyto profese: účetní, ekonom, fakturant, sekretář/asistent, marketingový pracovník, telemarketér, pracovník zákaznického servisu, pracovník call centra, provozovatel e-shopu a další.



7.4 Řemeslník

Řemeslníci všeho druhu jsou častými pracovníky na dálku / z domova, aniž by tak o sobě uvažovali. Boří tak jeden z mýtů o práci na dálku, a sice, že je vhodná jen pro duševně pracující. Ačkoliv se v náplni práce jednotlivých řemeslníků jistě najdou výrazné odlišnosti, některé prvky jsou pro většinu společné. Řemeslník obvykle opravuje určitá zařízení a věci, nebo naopak vytváří nové výrobky. V obou případech pracuje s nářadím, zařízeními a materiálem, které kladou menší či větší nároky na prostor k uskladnění. Samostatnou kapitolou jsou řemeslníci poskytující osobní služby, jako masér, kosmetička apod. Ti taktéž potřebují speciální vybavení a pro přijímání zákazníků navíc ještě dostatečně reprezentativní prostory. Závisí tedy pouze na typu profese, zda se danému řemeslu bude moci věnovat v panelákovém bytě, či v domě se zahradou a garáží. Šperkaři postačí trocha úložného prostoru pro materiál a dostatečně velký, dobře osvětlený pracovní stůl. Cukrář již bude potřebovat větší prostory pro uskladnění cukroví a dortů a opravář aut se zcela jistě neobejde bez samostatné dílny.

Řemeslník dneška by měl nejen dobře znát své řemeslo a být dostatečně zručný, ale rostou i nároky na jeho IT dovednosti využitelné především pro účely marketingu a kontakt se zákazníky. Každý řemeslník dnes ke své práci potřebuje PC či notebook s dostatečným připojením k internetu a mobilní zařízení (smartphone či tablet), které může v případě potřeby také k internetu připojit. Doby, kdy jste řemeslníkovi zavolali, zadali objednávku a téměř až do jejího dokončení jste nevěděli, jak práce probíhají, postupně pomíjejí. Pro dostatečný přehled o postupu prací na zakázce mohou být využity online sdílené výkazy práce – zejména v případech, kdy se jedná o práce placené od hodiny. K těmto výkazům má zákazník kdykoliv online přístup a může se přesvědčit, v jakém rozsahu probíhají jednotlivé práce a zda není celková časová náročnost nadhodnocena. Stejným způsobem může probíhat kontrola ze strany nadřízeného, pokud řemeslník pracuje v zaměstnaneckém vztahu. Tyto výkazy slouží také pro zpětnou vazbu samotnému řemeslníkovi, který díky nim může objektivně zhodnotit svou reálnou produktivitu práce a snadno si spočítat hodinovou náročnost jednotlivých činností.

Pro tyto účely mohou být velmi dobře využity smartphoney či tablety s připojením na internet, které může mít řemeslník neustále u sebe. Pomocí nich pak lze pravidelně zasílat fotografie či videa informující o postupu prací na e-mail zákazníka. Tato možnost je nedocenitelná zvláště v případě, že je zakázka časově náročná či jinak složitá na provedení. Vzdálená komunikace se zákazníkem může být využita také v počátcích spolupráce při samotném předávání vize. Místo složitého dojíždění k řemeslníkovi v případě pouhé konzultace může využít telekonferenci a videokonferenci, které oběma stranám ušetří čas i náklady.

Schopnost efektivně pracovat s videem a fotografií je pro řemeslníka důležitá také z pohledu prezentace své práce. A to zejména tehdy, když své výrobky prodává na internetu. Především u uměleckých řemesel je místní trh většinou velmi malý pro dostatečný odbyt a tito lidé jsou často odkázáni na internetový prodej. Ať už si řemeslník zařídí vlastní e-shop, což ovšem vyžaduje určité IT znalosti či náklady navíc, nebo využije služeb serverů jako je Fler, Aukro, Ebay a dalších, je nutné, aby měl potřebné znalosti pro jejich obsluhu. V případě vlastního e-shopu přichází v úvahu prezentace prostřednictvím nejrůznějších sociálních sítí, PPC reklamy, blogu tvůrce či jiných webových stránek. Co se týče řemeslníků úzce geograficky zaměřených (cukrář, kadeřník, masér atd.), mohou svou práci prezentovat například prostřednictvím regionálně zaměřených facebookových skupin. Pokud řemeslník není v tomto směru zdatný a není ochoten, či schopen se doučit potřebné dovednosti, stojí za zvážení výpomoc od další osoby, byť za cenu dodatečných nákladů.

Co se týče pracovní doby a speciálních nároků na rozvrhování práce, lze řemeslníky v zásadě rozdělit do dvou skupin. Ta první pracuje přímo se zákazníkem (kadeřník, masér, opravář aut), je s ním v každodenním kontaktu a jeho pracovní doba je závislá

na určitých otvíracích hodinách. Pro plánování schůzek může s úspěchem využívat online kalendář, který má poté vždy k dispozici v mobilním zařízení. Jeho pracovní doba je obvykle každý týden stejná, mimo případy, kdy na zvláštní žádost zákazníka pracuje např. o víkendu (kadeřnice češe nevěstu na svatbu v sobotu). Druhou skupinou jsou řemeslníci, kteří většinou tvoří výrobky či opravují určitá zařízení a věci a nejsou přímo závislí na návštěvě zákazníka. Jejich pracovní doba je tím pádem mnohem flexibilnější a často jsou to pouze oni sami, kdo rozhoduje o jejím rozvržení. To může způsobit problém zejména u těch řemesel, která jsou značně závislá na inspiraci a momentální náladě tvůrce, jako např. módní návrhář, malíř nebo třeba šperkař. Ti si musejí důsledně hlídat svou produktivitu, využívat situací, kdy zrovna mají tvůrčí múzu a elán, co nejlépe a naopak v „mrtvém“ období nesklouzávat k nicnedělání. Tato skupina také může efektivně využívat svých biorytmů a pracovat v případech potřeby ve večerních hodinách, či naopak brzy ráno.

Určitá specifika vykazuje pracovní doba i v rámci kalendářního roku. Jistě si dovedete představit vytížení cukráře před vánočními svátky či bylinkáře v sezóně sklizně. S ohledem na to je potřeba počítat s určitými výkyvy v pracovním nasazení. S tím se samozřejmě pojí období tučnějšího příjmu střídající se s méně příznivými dobami. Pro tyto případy je nutné naučit se účinně hospodařit s prostředky tak, aby nedocházelo k přílišnému kolísání životní úrovně.

Řemeslník je jedním z tradičních povolání, která byla po celá staletí prováděna z domova přirozeně. V případě, že své řemeslné umění rozšíří o efektivní využívání nástrojů pro práci a komunikaci na dálku, může nenásilně zvýšit svou produktivitu a získat nové spokojené zákazníky.

Platí také pro tyto profese: opravář aut, stolař, švadlena, švec, kadeřník, masér, kosmetička, cukrář, řezník, bylinkář, umělecké profese typu kovář, šperkař, řezbář, návrhář a další.



7.5 IT specialista

IT specialista je přímo ideálním adeptem pro práci na dálku z hlediska počítačových dovedností. Postupy a znalosti, které se ostatní profese při přechodu do režimu vzdálené práce složitě učí, on již dávno zná a intuitivně využívá, případně je mnohem snadněji dostuduje. Ať už se jedná o programátora, správce sítě, webdesignéra či jinou IT profesi, každému je jasné, že práce s PC a internetem je jeho denním chlebem a ve většině případů také jeho koníčkem. Pracuje se speciálními programy, databázemi, zdrojovými kódy a softwary všeho druhu. Nezřídka má v popisu práce komunikaci se zákazníkem a nejrůznější technické konzultace. To vše klade nároky na jeho analytické myšlení, schopnost řešit technické problémy na dálku a konzultovat je s koncovým uživatelem. V případě kreativních IT profesí typu grafik či projektant je tvůrčí myšlení a prostorová představitivost na prvním místě.

Domácí pracovní IT specialisty bude (snad s výjimkou řemeslníka) nejnáročnější na zařízení. Převaha práce se složitými programy, databázemi či grafikou vyžaduje většinou nejméně dva (někdy i tři) monitory. Při práci s více okny najednou se mu zvyšuje produktivita. Neméně důležité je správné osvětlení, zejména pokud si část pracovní doby rozvrhuje do večerních hodin. Na rozdíl od ostatních profesí, které si vystačí s notebookem, zejména grafici nebo vývojáři počítačových her ke své práci obvykle potřebují stolní počítač s odpovídajícími parametry včetně speciálního softwaru. Co je pro IT specialistu životně důležité, především pokud se zabývá např. správou sítě, technickou podporou či tvorbou webu, je dostatečně rychlé a stabilní připojení k internetu. Proto je nesmírně důležitá volba kvalitního poskytovatele internetu a pro případné výpadky také záložní připojení. Vzhledem k tomu, že IT specialista často řeší nenadále vzniklé problémy a chyby, často i mimo rámec obvyklé pracovní doby, je nutné, aby měl vždy přístup k internetu. Smartphone či tablet mu umožňuje vzdáleně řešit tyto potíže i mimo domov, na cestách. Základní dovedností je schopnost připojit se na dálku (ať již přes PC, či mobilní zařízení) na jiný počítač pomocí programů typu Skype, TeamViewer, LogMeIn apod. Tímto způsobem může IT specialista za několik minut vyřešit uživatelův problém, který by si bez využití těchto nástrojů ve většině případů žádal osobní návštěvu.

Stejně jako u jiných profesí, také IT specialista musí být jako člen týmu schopen komunikovat se svými kolegy všemi možnými způsoby. V tomto případě je potřeba brát ohledy na specifika jednotlivých IT profesí a dle nich volit správné komunikační kanály. Zejména programátoři a vývojáři potřebují absolutní klid pro svou práci, jelikož zahrnuje velký podíl činností značně náročných na soustředění. Často se tedy stane, že tyto pracovníci reagují na e-maily či zprávy se zpožděním, až poté, co dokončí určitý blok práce. Stejně tak, kreativní odnož IT může mít problémy s plněním termínů. S tímto je potřeba počítat a komunikační procesy v týmu nastavit tak, aby byla vzájemná výměna informací dostatečně efektivní a nedocházelo ke zbytečným prodloužením. IT specialisté, kteří potřebují pro svou práci opravdu skutečný klid, toto musejí velmi dobře zohlednit při výběru místa pro domácí pracovní kout. Pracovní kout v některé z rušných místností jistě nebude ideálním řešením.

Stejně jako mohou mít někteří IT pracovníci problémy s termíny dodání práce, jiní naopak mohou trpět workoholismem a mít tendence se do práce příliš ponořit. Oba problémy řeší vhodně zvolený systém vykazování práce, který pracovníkovi podá realistický pohled o jeho vytížení. Různé úkolovníky, výkazy či speciální evidenční systémy (vše dostupné online) poskytují jak zákazníkovi, tak vedení přehled o postupu prací a zobrazují jejich skutečnou náročnost. Toto je velkou pomocí zejména u zákazníků, kteří nemají o složitosti IT procesů dostatečné povědomí a nedovedou odhadnout délku trvání jednotlivých činností. Transparentním vykazováním odvedené práce se eliminuje nedůvěra a nejistota na obou stranách a dojde k upevnění vzájemné spolupráce.

Hlavním benefitem přechodu IT pracovníka do režimu práce na dálku je to, že povaha jeho profese málokdy vyžaduje jeho fyzickou přítomnost na místě řešení problému. Pro výkon práce mu obvykle stačí vzdálený přístup přes internet. S rostoucím počtem firem, jež mají svá data uložena v cloudu, odpadá také starost o místní servery. Pro některé IT profese může být problém v rozumném rozvržení pracovní doby, efektivní komunikaci s okolím či v nedostatečném pojištění internetových výpadků. IT specialista může být v režimu práce na dálku obvykle výkonnější než v kanceláři, kde často nemá potřebný klid na práci. Velmi snadno se sžívá s novými nástroji pro podporu vzdálené práce a je nositelem technického pokroku pro ostatní členy týmu.

Platí také pro tyto profese: grafik, analytik, projektant, programátor, copywriter, databázový specialista, správce sítě, webdesignér, vývojář, kodér, SEO specialista a další.

8. 33 praktických tipů pro úspěšnou práci na dálku



1. **Začněte u sebe a buďte příkladem** – Chcete-li pracovat či řídit efektivně na dálku, je potřeba nejprve znát veškeré potřebné postupy, nástroje a systémy a sám je uplatňovat při své práci. Nemůžete po druhých vyžadovat to, co sám odmítáte.
2. **Nevzdávejte se při prvním nezdaru** – Pokračujte ve vzdálené práci i v případě, kdy cítíte určitý diskomfort. Každý začátek je obtížný a změnit nové pracovní postupy v rutinu nějaký čas trvá. Postupně se to ale bude zlepšovat. Pro značné urychlení se neváhejte zúčastnit školení, kde získáte praktické informace o efektivních procesech i využívání všech dostupných technologií.
3. **Získejte nadřízeného na svou stranu** – Přesvědčit nadřízeného, aby umožnil/povolil práci z domova, nemusí být vždy jednoduché. Pro získání či upevnění důvěry si

začněte vést pracovní výkazy, které vedoucímu pravidelně předkládejte. Na to pak můžete navázat s žádostí o práci z domova. Dále můžete využít své nemoci, kdy nabídnete, že budete pracovat z domova, jakmile se vám po pár dnech uleví. Tím nadřízenému dokážete, že dva dny jsou pro firmu lepší než dva týdny.

4. **Nebojte se odmítnutí a vytrvejte** – Ne vždy se podaří získat nadřízeného ihned na svou stranu, aby vám umožnil pracovat z domova. Může to trvat měsíce, nebo i několik let. Uvědomte si, že váš vedoucí si musí sám přehodnotit své pracovní návyky a řadu z nich změnit, což není jednoduché. Když to jinak nepůjde, zkuste na to jít oklikou. Nejprve začněte ve firmě podporovat různé softwary pro práci na dálku. Tím si postupně umetete cestu.
5. **Naučte se přesvědčit dodavatele a zákazníky ke spolupráci na dálku** – Jednoduše jim ukažte, jak je to pro ně výhodné. Místo fakturace drahého cestáku jim raději nabídněte pomoc s instalací Skype. Na argument „Pojďme se raději spojit přes Skype místo 5 000 Kč za cesták,“ slyší většina lidí. Rozhodně se vyplatí investovat 10–20 minut a ušetřit mnoho hodin zdlouhavého, nebezpečného a nákladného cestování.
6. **Transformujte svou pracovní náplň do konkrétních výsledků** – Pravidelně se zamýšlejte nad tím, jaké pracovní výsledky jsou skutečně důležité a čím pouze zabíjíte čas. Z pracovního dne plného různých činností extrahujte výsledky, které posouvají vás i firmu dopředu. V pozici vedoucího se učte jasně definovat měřitelné výsledky. Nejasné zadání z podstaty vytváří nejasné – a možná dokonce žádné či špatné – výsledky.
7. **Maximalizujte osobní produktivitu** – Pokud vám to vedoucí či situace umožní, respektujte svůj osobní biorytmus a pracujte tehdy, kdy jste nejvýkonnější. Máte-li možnost organizovat si sami pořadí zadaných úkolů (mimo urgentní záležitosti), věnujte se v době své nejvyšší výkonnosti těm nejsložitějším, abyste co nejlépe využili svou energii.
8. **Oddělujte pracovní a osobní život** – Přechodové rituály mezi prací a osobním životem náležejí k základním dovednostem, bez nichž se při práci z domova neobejdete. Respektive jejich absence vytváří pocit přehlcení a neschopnosti se odpojit od práce, což v delším horizontu může vést až k vyhoření.
9. **Nahlaste svou nepřítomnost ostatním** – Při nečekané nedostupnosti o tom informujte kolegy a nadřízeného e-mailem, chatem, smskou nebo online kalendářem. Nedopusťte, aby nabývali trvalého dojmu, že neví, kde jste, když vás právě potřebují.
10. **Aktivně se ptejte** – Máte-li dotaz nebo problém, ihned kontaktujte kolegu či nadřízeného. Neodkládejte to. Jen tak předejdete plýtvání časem. Při práci na dálku již nikoho nepotkáte na chodbě, abyste se mezi řečí zeptali.

11. **Nezneužívejte důvěry** – Stačí několik drobnějších prohřešků či podvůdků naskládaných rychle za sebou a roky budovaná důvěra mezi vámi a nadřízeným může být nenávratně pryč. Než porušíte jakoukoliv ústní nebo písemnou dohodu, raději si to desetkrát rozmyslete.
12. **Využijte možnosti práce z domova naplno** – V čase, kdy byste si v kanceláři udělali přestávku na kávu a popovídali s kolegy, můžete doma např. umýt pár kousků nádobí nebo vyvenčit psa. Dávejte však pozor na to, aby tyto pauzy netrvaly déle než několik minut.
13. **Aplikujte všechny dostupné techniky pro řízení na dálku** – Vysoce motivované pracovníky odměňujte výkonově. Začátečníky, průměrné a hůře motivovatelné kontrolujte hodinově za pomoci úkolovníků. Začněte uplatňovat metody talent managementu. Postupně si vytvoříte unikátní mix, který bude maximalizovat přínos každého spolupracovníka.
14. **Důvěřujte a prověřujte** – Každý pracovník by měl dostat přesně takovou důvěru, na jakou v průběhu své pracovní kariéry vyrostl. Dáte-li pracovníkovi příliš velkou důvěru, aniž by na ni byl připraven, může to skončit fiaskem. V počátcích spolupráce na dálku neváhejte po dobu 6–12 měsíců pravidelně prověřovat výkonnost každého pracovníka a jeho případné nedostatky či problémy ihned řešte. Postupně můžete míru prověřování snižovat až na oboustranně příjemnou úroveň.
15. **Objevte svůj talent a rozvíjejte silné stránky** – Získáním detailních znalostí svého vlastního potenciálu začnete automaticky podporovat talent a silné stránky svých spolupracovníků a podřízených. To se dříve či později promítne do pozitivních výsledků celé organizace.
16. **Naučte se využívat specialisty na speciální úkony** – Proč se zbytečně učit dovednost, kterou využijete jen několikrát v životě? Vy ani vaši podřízení v tom nikdy nebudete experti a výsledek bude pravděpodobně stát stejně za starou bačkoru. Neváhejte s najmutím odborníka a raději se soustřeďte jen na to podstatné. Získaný čas věnujte rozvoji svého týmu či firmy nebo své rodině. Práce na dálku vám v tom bude oporou.
17. **Plánujte důsledněji** – Pokud pracovníci vykonávají svou práci ve větší míře i mimo obvyklou pracovní dobu firmy, je potřeba plánovat více dopředu a různé porady či setkání oznamovat s dostatečným předstihem, aby se nestalo, že v danou dobu bude vzdálený pracovník nedostupný.
18. **Nikoho nediskriminujte** – U smíšeného týmu, kdy část pracovníků fyzicky dochází na pracoviště a část pracuje na dálku, zahrňte vzdálené pracovníky do všech důležitých porad a setkání formou videokonference. Nezapomínejte také na občasná osobní schůzky celého týmu, především v případech jako je začátek nového projektu, oslava společného úspěchu apod. Tehdy je osobní kontakt důležitější než kdy jindy.

19. **Nevytvářejte si domněnky a jasně komunikujte** – Při jakémkoliv nedorozumění se okamžitě ptejte. Využívejte co nejvíce videokonference pro eliminaci chybějící neverbální komunikace. Svá sdělení formulujte co nejjasněji, aby nedocházelo k nedorozumění.
20. **Najímejte flexibilní externisty** – Nebojte se navázat spolupráci se vzdálenými pracovníky z celé ČR i zahraničí. Můžete tak do svého týmu získat skutečně schopné členy, kteří by s vámi jinak pro přílišnou vzdálenost nemohli spolupracovat. Navíc mnohdy můžete odborníkům žijícím v určité lokalitě poskytnout finanční odměnu vyšší, než je u nich obvyklá, ale která je současně nižší, než je obvyklé u vás. V konečném důsledku bude spokojenost na obou stranách.
21. **Dejte si pozor na specifika při řízení distribuovaných mezinárodních týmů** – Při práci s lidmi z celého světa se nevyhnete problémům s časovými pásmy. Když oni začínají pracovat, vy končíte a naopak. Přizpůsobte tomu svou práci. Dalším významným prvkem jsou kulturní rozdíly. Dopředu počítejte s tím, že vás při mezinárodní spolupráci mohou některé národnosti významně překvapit, ať už pozitivně, nebo negativně. Nedělejte si z toho těžkou hlavu a raději hledejte řešení, jak se s případným problémem vypořádat.
22. **Nabírejte pracovníky kompatibilní s prací na dálku** – Při náboru nových pracovníků zohledňujte specifika práce na dálku a primárně upřednostňujte ty, kteří pro ni mají nejlepší předpoklady. Tedy samostatné pracovníky se schopností si dobře organizovat práci. Nemusíte pak složitě měnit jejich pracovní návyky, respektive odstraňovat kancelářské zlovyky.
23. **Ověřte si dopředu minimální znalosti** – Při plánování přechodu pracovníka do režimu práce na dálku si ještě před samotnou změnou ověřte, zda pracovník ovládá potřebné technologie a nástroje pro vzdálenou práci. Vyhnete se tím zbytečným frustracím na obou stranách a přetížení IT oddělení.
24. **Nenechte se zahltit** – Technologie se učte postupně. Když se každý měsíc naučíte pracovat s jedním nástrojem, za rok je ovládáte všechny a ani to nebude moc bolet.
25. **Používejte prověřená řešení** – Dobře si ověřte jednotlivá softwarová řešení pro práci na dálku a vybírejte jen ta nejspolehlivější. Jedině tak může být vaše vzdálená spolupráce efektivní. Vyhněte se přehnanému experimentování, aby nedošlo k přehlcení pracovníků. Mějte na mysli, že všichni nejsou nadšenci do IT technologií.
26. **Využijte dobré praktiky i u pracovníků z kanceláře** – Nebojte se využít veškerých možností, jež nabízejí nástroje pro vzdálenou práci i u pracovníků, kteří pracují převážně v kanceláři – smartphony a tablety s připojením k internetu dnes umožňují řešit urgentní záležitosti odkudkoliv. Navíc poskytují řadu funkcí, pro které jste dříve museli mít speciální přístroj, jako např. navigaci pro služební cesty apod.

27. **Personalizujte komunikační kanály** – Volte takové komunikační prostředky, které vyhovují jednotlivým členům týmu – např. pro mladou generaci Facebook nebo jiné sociální sítě, pro ty, kteří raději vše řeší ústně, telekonference či videokonference prostřednictvím Skypu.
28. **Komunikujte se sluchátky** – Pro vzdálenou komunikaci a online účast na poradách by měli všichni pracovníci používat sluchátka s mikrofonom, aby se eliminovaly rušivé zvuky okolí a problémy s nekvalitním zvukem.
29. **Mějte firemní data dostupná odkudkoliv** – Zajistěte bezpečný přístup k e-mailům, dokumentům, intranetu nebo firemním databázím nezávisle na aktuálním místě pobytu jakéhokoliv pracovníka přes jeho notebook, smartphone nebo tablet. Integrujete tak do firmy úžasnou flexibilitu, která pomůže nejen zlepšit služby pro zákazníky, ale přinese i nárůst produktivity práce, vyšší zisk a hlavně větší spokojenost zaměstnanců.
30. **Naučte se dokonale používat chat** – Při práci na dálku je chat základní komunikační prvek, který plně oceníte až po delší době používání. Postupně zjistíte, že plní řadu funkcí, jako je ukazatel dostupnosti kolegů či podřízených, databáze kontaktů, informační kanál, databáze znalostí, nástroj pro skupinovou diskusi, pomocník pro bezhlučnou komunikaci, přenašeč emocí prostřednictvím emotikonů aj.
31. **Plánujte přes plánovací kalendář** – V online kalendáři si vyznačte svou obvyklou pracovní dobu a tento kalendář nasdílejte ostatním lidem, s nimiž spolupracujete. Obzvláště důležité to je při roztříštěné či nepravidelné pracovní době. Nezapomeňte se svou pracovní dobou seznámit rodinu, případně jim dejte k dispozici svůj pracovní kalendář. Získají představu, kdy jste k dispozici i pro osobní záležitosti, bez zbytečného ptaní.
32. **Pracovní telefon pouze na práci** – Používáte-li pracovní telefon pro komunikaci s nadřízenými nebo zákazníky, nedovolte rodině s ním disponovat. Vyhnete se tím zbytečným problémům a trapasům.
33. **Těžte z výhod vzdělávání na dálku** – Eliminujte nutnost pracovníků docházet do firmy na zákonná školení BOZP či PO. Omezte pravidelné fyzické schůzky týmu určené pro výměnu vzájemných zkušeností, produktové školení nebo jazykové vzdělávání. Nejen tyto vzdělávací akce lze naprosto komfortně zrealizovat vzdáleně, ať se nacházejí pracovníci kdekoliv. Můžete tím uspořit nemalé náklady.

9. Závěr



Dočetli jste knihu věnovanou problematice efektivního řízení vzdálených pracovníků a řešení problémů, jimž budete při práci na dálku nebo z domova dříve či později čelit. Uvedené dovednosti a znalosti patří ve 21. století k základnímu know-how úspěšného vedoucího pracovníka. Žijeme v době, kdy pro dosažení těch nejlepších výsledků nelze spoléhat jen na rozkazy, ale je nutné s lidmi umět skutečně spolupracovat a vědět, jak je správně motivovat naprosto nezávisle na tom, zdali pracují v kanceláři nebo jsou právě na pláži v Mexiku. Jinak se dočkáme pouze rutinního vykonání úkolu bez špetky vlastní iniciativy. A to rozhodně nepřináší ty nejlepší konkurenceschopné výsledky.

V tomto směru je vynikajícím pomocníkem maximální podpora vzdálené práce. Nadnárodní organizace si bez vzdálené práce již dávno nedokážou svou práci vůbec představit. Podobně je na tom i řada drobných podnikatelů na volné noze, kteří umějí principy vzdálené práce absorbovat velice rychle. Vidí totiž jasný vztah mezi úsilím a výsledkem. Dovedou si spočítat, že nemá smysl cestovat na schůzku s potenciálním zákazníkem, když jim takovou cestu pravděpodobně nezaplátí. A raději jej přesvědčí

ke komunikaci přes Skype. Tradiční modely osobních setkání výhradně z pracovních důvodů postupně vymírají. Místo toho se přelévají do osobní roviny. Když probereme se zákazníkem vše pracovní na dálku, tak si při osobním setkání můžeme raději povídat o věcech, co nás spojují lidsky. A to je pak úplně jiná úroveň vztahů.

Práce na dálku bude dále nezadržitelně prorůstat do našich běžných pracovních a osobních životů. Revoluce nastane nejpozději tehdy, jakmile doroste dnešní generace dvacetiletých do produktivního věku a začne přebírat křesla vedoucích pozic. Tito lidé v mnoha případech upřednostňují flexibilitu před vyšší mzdou. Nechtějí cestovat hodiny na schůzky nebo do kanceláří, když umí vše potřebné vyřídit a probrat s kolegy pomocí počítače, aniž by vytáhli paty z domova.

Před námi se tyčí období obrovských změn [24 + 25 + 26]. Průmyslové využití 3D tisku klepe na dveře, stejně jako robotizace a další vlna digitalizace. Jen ti největší snílci dnes dokážou odhadnout, jak bude svět vypadat za 20 nebo 30 let. Všichni vnímáme, že se díky digitalizaci a všude přítomnému internetu svět neustále zrychluje. Co dříve trvalo měsíce, později týdny nebo dny, dnes zabere doslova minuty či sekundy. A mnozí lidé již delší dobu za použití tradičních metod platných v předdigitální éře nestíhají, ač se snaží sebevíc. Přitom přesně ta digitalizace, jež je pro mnohé frustrující, může pomoci nastolit opět rovnováhu.

Správnou aplikací technologií totiž můžeme začít myslet na člověka jako takového, na jeho osobní spokojenost a radost ze života. Práce na dálku je přesně tou cestou, která nám dává jedinečnou příležitost opětovně propojit osobní, rodinný a pracovní život do jednoho soudržného celku. Dává nám příležitost pracovat nezávisle na místě a čase. Jinými slovy, umožňuje nám bydlet na místě, které milujeme, v okruhu své rodiny a přátel a současně dělat práci, jež nás uspokojuje, ať už se její zdroj nachází kdekoliv na světě.

Základním předpokladem je ovšem schopnost umět to vzít za správný konec. A toto se musíme naučit – nezávisle na tom, jestli jsme v pozici řadového pracovníka nebo vedoucího. I když to ze začátku nemusí být jednoduché, tak z vlastní zkušenosti a zkušenosti mnohých dalších vím, že stačí pouze vytrvat a vynaložené úsilí brzy začne přinášet své ovoce.

Při vašem počínání vám budu držet palce!

10. Poděkování

Mé hluboké poděkování patří mnoha lidem. Ze všech, kdo mě při práci na dálku nejvíce ovlivnili a inspirovali, bych rád zmínil především tým mých spolupracovníků, dodavatelů a zákazníků pracujících na dálku. Právě díky nim jsem mohl již od roku 2005 testovat nejrůznější formy vzdálené spolupráce, styly řízení a vedení na dálku. S jejich pomocí se mi podařilo zjistit, co při práci na dálku funguje a čemu je lépe se vyhnout.

Za praktické tipy pro řešení problémů a úskalí při aplikaci práce na dálku děkuji speciálně Jiřímu Edersovi, Magdaleně Čevelové, Liboru Košťálovi, Martinu Kořínkovi, Jaroslavě Kubátové, Janu Blechovi, Tereze Vozobule, Daniele Černé, Martinu Štrbovi, Janě Seemanové, Adamu Wojnarovi a mnoha dalším. Při psaní knihy mi jejich bohaté zkušenosti s prací na dálku byly velkou pomocí. Umožnili mi tak vidět danou problematiku z různých úhlů pohledu. Není v silách jedince poznat všechny možné problémy a najít na ně i odpovídající řešení.

Velký dík patří kolegyni Jitce Stradějové, jež celý text několikrát editovala, a současně pracovnícím Koordinačního centra práce na dálku v Třebíči, Jaroslavě Kubátové a dalším, kteří mi k textu podali upřímnou zpětnou vazbu.

A konečně mé nejhlubší poděkování patří mé ženě Monice za neutuchající podporu ve všem, co dělám!

11. O autorovi



Michal Martoch již od roku 2005 (spolu)pracuje na dálku nezávisle na místě a čase se zákazníky a kolegy z celého světa. Současně bydlí ve vznikajícím vesnickém cohousingu 9 pramenů ve Starém Jičíně, na místě, které miluje a kde si (spolu)vytváří cestu k soběstačnosti. Na tomto místě by měla také většina sousedů pracovat z domova. S ženou Monikou podporuje dceru Elu, aby našla svůj talent a silné stránky a mohla být v životě skutečně šťastná. Více o Michalovi a jeho aktivitách na www.michalmartoch.cz, www.9pramenu.cz a www.pracnadalku.cz.

12. Doporučené zdroje

- **Kniha Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace** – návod pro manažery, podnikatele a personalisty, jak zvýšit konkurenceschopnost jejich firmy. (www.pracena-dalku.cz/ebook)
- **Kniha Práce na dálku – Zn.: Kancelář zbytečná** – publikace amerických autorů, tvůrců systému Basecamp, která vyšla v nakladatelství Jan Melvil Publishing. Jde o spřátelené nakladatelství, které však majetkově nesouvisí s naším projektem. (www.melvil.cz/kniha-prace-na-dalku)
- **Koordinační centrum práce na dálku v Třebíči** (pracena-dalku.trebic.cz) nabízí bezplatně pro všechny zájemce z řad organizací i zaměstnanců tyto služby a produkty:
 - konzultace, školení, semináře a webináře v oblasti práce na dálku (dostupné minimálně do 1. 6. 2015)
 - metodiku implementace práce na dálku, software pro podporu práce na dálku (dostupné minimálně do 1. 6. 2018)
 - videozáznamy z 15 realizovaných webinářů s tematikou práce na dálku v celkovém rozsahu více než 25 hodin (dostupné minimálně do 1. 6. 2018)

13. Použitá literatura

- [1] Práce na dálku – Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace – ke stažení zde: www.pracenadalku.cz/ebook
- [2] www.cisco.com/en/US/netsol/ns1120/index.html#~2011
- [3] www.cisco.com/web/CZ/about/news/2013/20130327.html
- [4] www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396
- [5] Marcus Buckingham, Curt Coffman – First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently
- [6] Tom Rath, Barry Conchie – Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow
- [7] <http://byznys.ihned.cz/c1-23053780-mladym-cechum-dojizdeni-za-praci-nedela-problem>
- [8] <http://businessjournal.gallup.com/content/23209/getting-most-remote-workers.aspx>
- [9] www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx
- [10] www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx
- [11] www.strengthsfinder.com
- [12] www.gallupstrengthscenter.com/
- [13] <http://mladypodnikatel.cz/michal-martoch-rozvoj-vlastniho-talentu-je-dulezity-t7196>
- [14] www.silnestranky.cz/testy.aspx
- [15] [http://en.wikipedia.org/wiki/Outliers_\(book\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Outliers_(book))
- [16] <http://strengths.gallup.com/110389/Research-Behind-StrengthsFinder-20.aspx>
- [17] http://en.wikipedia.org/wiki/First,_Break_All_the_Rules
- [18] www.wbfinder.com/home.aspx
- [19] www.vmware.com/files/pdf/Forrester_2013_Mobile_Workforce_Adoption_Trends_Feb2013.pdf
- [20] <http://slideslive.com/38888890/home-office-jako-zkaza-svobodnych-firem-v-cr>
- [21] <http://blog.pgi.com/2012/02/six-types-teleworkers-fit/>
- [22] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Technostres>
- [23] <http://en.wikipedia.org/wiki/Telecommuting>
- [24] <http://www.economist.com/news/leaders/21594298-effect-todays-technology-tomorrows-jobs-will-be-immenseand-no-country-ready>
- [25] www.huffingtonpost.co.uk/2014/01/17/rise-of-the-machines-economist_n_4616931.html
- [26] www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- [27] www.pracenadalku.cz/blog/vysledky-pruzkumu-prace-na-dalku-2013
- [28] www.pracenadalku.cz/blog/kdo-lepe-ridi-lidi-na-dalku-muz-nebo-zena
- [29] www.computerweekly.com/feature/Best-Places-to-Work-in-IT-Awards-2007-winners
- [30] http://cs.wikipedia.org/wiki/Elektronick%C3%A1_fakturace
- [31] www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/tydy-desk-or-messy-desk-each-has-its-benefits.html
- [32] www.google.com/about/jobs/lifeatgoogle/hiringprocess/
- [33] www.regus.cz/about-us/future-of-work.aspx
- [34] www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Regus-Flexibilni-prace-redukuje-nakladnou-fluktuaci-pracovniku-300239
- [35] <http://blog.easysatask.cz/zaznam-webinare-chytre-rizeni-mensich-zakazek-na-dalku>
- [36] Jana Seemanová – Směrnice pro práci na dálku – ke stažení zde: <http://www.pracenadalku.cz/blog/smernice-pro-praci-na-dalku>

V textu se pro zjednodušení často uvádí pouze jeden z tvarů postnatného jména, v mužském či ženském tvaru. Tento postup je zvolen pro zachování fluence textu a není výrazem diskriminace vůči jednomu či druhému pohlaví, ani genderové segregace.

14. O projektu

Tato publikace byla vytvořena 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 ze státního rozpočtu ČR.

Samotný projekt vznikl z iniciativy města Třebíče za účelem přispět ke snížení nezaměstnanosti v regionu. Vysoká nezaměstnanost přiměla město hledat nové moderní cesty, jak přispět k řešení tohoto problému a docílit, aby se lidé nemuseli stěhovat za prací. Cílem projektu je seznámit jednotlivce i organizace s novým způsobem výkonu práce, díky kterému mohou pracovat efektivněji a stát se více konkurenceschopnými v rychle se měnícím prostředí pracovního trhu.



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obsahuje návody:

Jak úspěšně řídit projekty na dálku

Jak odměňovat vzdálené pracovníky

Jak řešit nejčastější problémy při práci na dálku

Jak pořádat pracovní pohovory na dálku

TIPY PRO ÚSPĚŠNOU PRÁCI NA DÁLKU

1. Naučte se přesvědčit dodavatele a zákazníky ke spolupráci na dálku
2. Transformujte svou pracovní náplň do konkrétních výsledků
3. Maximalizujte osobní produktivitu
4. Nezneužívejte důvěry
5. Objevte svůj talent a rozvíjejte své silné stránky
6. Nevytvářejte si domněnky a důsledně komunikujte
7. Najímejte flexibilní externisty
8. Požadujte po spolupracovnících minimální znalosti pro práci na dálku
9. Mějte firemní data dostupná odkudkoliv
10. Personalizujte komunikační kanály
- 11.–33. Najdete v knize

Jak aplikovat uvedené rady, si přečtete uvnitř.
