Účinný přístup k produktivitě a úsporám ve 21. století

Michal Martoch

Práce na dálku

Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace

První praktická kniha O PRÁCI NA DÁLKU v češtině

esf evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Účinný přístup k produktivitě
a úsporám ve 21. století

Práce na dálku:

Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace

Michal Martoch

V Novém Jičíně 10. 5. 2012

Předmluva

Žijeme v zajímavé době. Na jednu stranu technická revoluce naprosto změnila tvář dnešního světa, kdy má průměrný člověk v ČR bez nadsázky srovnatelnou nebo dokonce vyšší životní úroveň než středověký král. Na druhý pohled se ale potýkáme s celou řadou zásadních problémů (ekologických, ekonomických, politických, společenských apod.), které mohou významným způsobem ohrozit náš budoucí život (králů).

Doslova vidíme, jak se nám svět mění před očima. Co ještě před 20 lety trvalo týdny nebo měsíce, je dnes záležitostí několika hodin či dokonce minut. Konkurence nám šlape na paty a nutí nás hledat stále levnější řešení s ještě vyšší kvalitou. Schopnost okamžitě se přizpůsobit změnám je ovšem pro řadu lidí problematická. I když chceme být výkonnější, rychlejší a pružnější, tak mnohdy používáme stále ty samé pracovní postupy, nástroje, znalosti a dovednosti, které nás zpomalují a ubírají nám na produktivitě i flexibilitě.

Možná vás napadne, co s tím můžete dělat právě vy? Snadno můžete nabýt pocitu, že na vás to vůbec nezáleží. V tomto se mýlíte. Jak bude vypadat svět zítřka záleží na každém z nás, tedy také na vás. Oblastmi, které nám v tom mohou pomoci je podpora a maximální využívání práce na dálku a dále snaha o slaďování rodinného a pracovního života. Oba pojmy označují způsoby chování měnící náš přístup k práci a rodinnému životu. V obou případech uspoříte na nákladech, zvýšíte produktivitu práce a celkovou spokojenost a to na straně organizace, pracovníků i celé naší společnosti.

Tato kniha se zabývá podstatou práce na dálku, jejími přínosy/úsporami i překážkami a především možností její aplikace do praxe jakékoliv organizace i osobního života pracovníků. Dozvíte se o jednotlivých nástrojích, hardwaru, softwaru i procesech, které s tím souvisejí.

Majitelům firem a manažerům by měla poskytnout ucelený návod, jak mohou v případech plného uplatnění ušetřit až 90 % současných nákladů na komunikaci a spolupráci s dodavateli, zákazníky a mezi zaměstnanci jejich organizace. Řádovým pracovníkům by měla ukázat cestu, jak získat větší flexibilitu do vlastního pracovního i osobního života. Vzhledem k omezenému rozsahu knihy nebylo možné jít do úplného detailu. Jako všeobecný přehled by to ovšem mělo být zcela dostatečné, pro hlubší studium může následně čtenář využít zdrojů uvedených na konci.

Většina uvedených informací byla získána a prakticky ověřena při mém dlouholetém působení v několika nadnárodních firmách, kde jsem byl součástí virtuálních týmů, a dále jsme je zdokonalili v naší organizaci, která funguje výhradně na dálku, a to včetně komunikace a spolupráce se zákazníky, dodavateli a všemi zaměstnanci.

Michal Martoch, prácenadalku.cz

Obsah

1. Úvod 6
1.1. Proč právě teď… a proč právě já? 7
1.2. Překážky na cestě za flexibilitou a produktivitou 11
1.3. Základní pojmy 13

2. Práce na dálku 15
2.1. Cloud computing v detailu 16
2.2. Přínosy a úspory práce na dálku 20
2.3. Náklady na zavedení práce na dálku 24
2.4. Mini audit organizace 25
2.5. Obavy při práci na dálku a jejich řešení 31
2.6. Profese vhodné pro práci na dálku 34
2.7. Zavádění práce na dálku do organizace 38
2.8. Řízení lidí na dálku 41

3. Práce z domova 43
3.1. Aktuální stav v ČR a zahraničí (rok 2012) 45
3.2. Profese vhodné pro práci z domova 47
3.3. Práce z domova z pohledu legislativy (rok 2012 – JUDr. Seemanová) 49
3.4. Domácí kancelář a pracovní kout 56
3.5. Úskalí práce z domova 59
3.6. Efektivní spolupráce v organizaci při práci z domova 63
3.7. Jak najít práci z domova 65
3.8. Začínáme pracovat z domova 68
3.9. Jak se vyhnout podvodným nabídkám práce z domova 72

4. Technické podmínky a hardware 75
4.1. Rychlost a druhy internetového připojení 77
4.2. Bezpečnost a ochrana dat 82
4.3. Mobilní zařízení pro podporu mobility 84
4.4. Příslušenství pro zvyšování produktivity práce 86

5. Software a cloud aplikace 88
5.1. Online kancelář 89
5.1.1. Google Apps 90
5.1.2. Microsoft Office 365 93
5.1.3. Google Apps nebo Office 365? 95

5.2. Komunikace na dálku 97
5.2.1. SMS 99
5.2.2. E-maily 100
5.2.3. Diskusní fóra 102
5.2.4. Komunitní sítě 103
5.2.5. Chat neboli instant messaging 104
5.2.6. Telefonování 105
5.2.7. Telekonference 107
5.2.8. Videokonference a teleprezence 108
5.2.9. Vzdálený přístup k počítači 109
5.3. Vzdělávání na dálku 111
5.3.1. E-learning 113
5.3.2. Webináře 115
5.4. Řízení výkonu pracovníků 119
5.4.1. Odměňování za výkon/výsledek 120
5.4.2. Výkazy práce a projektové řízení 122
5.4.3. Svoboda v práci 125
5.5. Další cloud aplikace pro firemní použití 127

6. Příklady z české praxe 130
6.1. Petrův osobní příběh 131
6.2. Malé organizace 132
Eduwork 132
Jan Melvil Publishing 133
Idealine Solutions 135
6.3. Velké organizace 137
Česká pojišťovna 137
T-mobile Czech Republic 138

7. Závěr: Budoucnost práce 140

8. O autorovi 142

9. Použité zdroje 143

1. Úvod

Předtím – pracovníci cestují na pracovní místo

Nyní – pracovníci si vybírají své pracovní místo

Co se dozvíte:

- **Proč právě teď… a proč právě já?**
- **Překážky na cestě za flexibilitou a produktivitou**
- **Vysvětlení základních používaných pojmů**

Není to tak dávno, co jsme bez výjimky dojížděli do svých kanceláří nebo továren. Setkání tváří v tvář nebo po telefonu byl jediný způsob, jak komunikovat se svými kolegy, podřízenými nebo vedoucími.

Doba se ovšem mění a co bylo dříve záležitostí několika šťastných jedinců se nyní stává možnou realitou pro všechny, kdo nejsou pevně svázáni s konkrétní fyzickou činností nebo místem. V případě efektivního využívání dostupných informačních technologií lze pracovat produktivně v podstatě odkudkoliv.

Přidejte se mezi nás i s vašimi organizacemi a staňte se úspěšnějšími a flexibilními v práci i v životě!

1.1. Proč právě teď... a proč právě já?

Na otázku „**Proč právě teď je ta správná doba začít pracovat na dálku?**“ existuje rozsáhlý (níže uvedený) výčet důvodů, kdy by si každý z nich zasloužil pro podrobné vysvětlení doslova celou kapitolu včetně detailních kalkulací. Věřím, že si i bez toho dokáže každý zkušený podnikatel, manažer nebo personalista podstatu jednotlivých přínosů aplikovat sám na svoji vlastní organizaci.

Důvody, proč je právě teď ta správná doba začít pracovat na dálku:

- Silný tlak na snižování nákladů firem
  - cestování mezi pobočkami nebo k zákazníkům
  - vzájemnou komunikaci mezi spolupracovníky, pobočkami a se zákazníky
  - firemní prostory (kancelářské, výrobní, skladové)
  - energie (elektřina, vytápění, voda a další služby)
  - fluktuaci zaměstnanců
  - nábor nových zaměstnanců
  - nemocnost zaměstnanců

- Potřeba trvalého zvyšování konkurenceschopnosti a produktivity práce
- kvalitnější služby pro zákazníky
- rychlejší inovace
- maximální využití pracovního času zaměstnanců
- flexibilnější pracovníci s ohledem na potřeby organizace
- růst zisku organizace
- Zlepšování vztahu se zaměstnanci
- motivovanější, kvalifikovanější a loajálnější zaměstnanci
- nábor nových talentovaných lidí (nastupující generace Y)
- spokojenější zaměstnanci s nižší fluktuací

Důvody, proč právě já mám prosazovat u nás zavedení práce na dálku:

- Snížíte své osobní náklady na cestování do práce
- Stihnete více práce za stejný nebo kratší čas (zvýšíte svou produktivitu)
- Získáte více času pro svou rodinu a zájmy
- Odstraníte některé zbytečné a neproduktivní činnosti
- Snížíte svůj stres (a tedy posílíte své zdraví) vzniklý z nedostatku času na plnění všech zadaných úkolů
- Zlepšíte kvalitu spolupráce s kolegy, se zákazníky nebo dodavateli
- Podpoříte udržení svého pracovního místa, aby vaše organizace neztratila konkurenceschopnost
- Protože když jste dočetli knihu až sem, vidíte v tom sami podvědomě velký potenciál a je málo pravděpodobné, že to za vás ve firmě udělá někdo jiný!
- Zkuste sami přemýšlet, jaké další důvody vás napadají?

Studie společnosti Cisco

V roce 2009 zveřejnila výsledky své interní studie provedené mezi 2000 zaměstnanci společnost Cisco. Na dálku v ní pracuje více než 70 000 pracovníků, 40 % lidí nepracuje ve stejném městě jako jejich manažer a 70 % lidí pracuje z domova minimálně 1 den v týdnu.

Výsledky studie společnosti Cisco:

- roční úspory nákladů díky využívání práce na dálku odhaduje Cisco na 277 miliónů dolarů
- 61 % pracovníků při práci z domova zvýšilo svou produktivitu
- 83 % pracovníků zlepšilo schopnost spolupracovat s kolegy
- 80 % pracovníků zlepšilo kvalitu svého života

Každé organizaci, která se rozhodne podporovat práci na dálku, se dostane i výše uvedených výhod (v menší či větší míře). Jejich úroveň pak samozřejmě záleží na stupni využívání jednotlivých postupů a nástrojů. Tím nechci říct, že existuje naprosto přímý vztah mezi úsporami a úrovní využívání práce na dálku. Úspory jsou obvykle zřejmé na první pohled pouze u přímých nákladů (cestování, energie apod.). Z dostupných vnitrofiremních studií ovšem vyplývá, že organizace, jež začaly podporovat práci na dálku, dosáhly v řadě ukazatelů významného zlepšení.

Dalším pohledem na problematiku „Proč právě teď?“ je zohlednění současného stavu světa a jeho vědecko-technického, ekonomického a sociálního vývoje. V tomto kontextu existují 3 hlavní důvody:

1) Rozvoj informačních a komunikačních technologií

V posledních několika letech zažívá Česká republika, podobně jako zbytek vyspělého světa, velký rozmach informačních a komunikačních technologií, který je způsoben především následujícími faktory:

- neustále klesající ceny výkonných počítačů a mobilních zařízení
- pronikání vysokorychlostního internetu do běžného života
- zjednodušování obsluhovatelnosti počítačových a mobilních zařízení
- digitalizace většiny nového obsahu (dokumenty, hudba, video)
- přechod organizací/firem na cloud computing

Tento rozvoj vytváří celou škálu nových možností, jak komunikovat a (spolu)pracovat. Navíc nové technologie jako bezdrátové sítě a videokonference poskytují současné generaci zaměstnanců a podnikatelů opravdovou nezávislost na místě a čase.

2) Nástup ekonomiky založené na službách, znalostech a informacích

Česká ekonomika se stejně jako v západní Evropě či v jiných vyspělých státech pomalu přeměňuje z ekonomiky založené na manuální práci v těžkém průmyslu na ekonomiku využívající především služby, znalosti a informace. Tato transformace přináší řadu změn ve způsobech práce a komunikace. Zaměstnanci již nemusí trávit celý svůj pracovní čas v jediné kanceláři. Naopak se stávají velmi flexibilními a význam efektivní komunikace nabývá na důležitosti.

3) Nový životní styl a hodnoty

V dnešní době se čím dále častěji setkáváme s modelem rodiny, kde si oba partneři budují kariéru. S rostoucím počtem takových rodin pociťují muži i ženy neustálý tlak rozhodovat se mezi potřebami osobního a profesního života. Podle průzkumů se více než třetina Čechů cítí být pod trvalým stresem a více než polovina má pocit provinilosti, že nemohou svému partnerovi a dětem věnovat více času.

Čas, jenž byl dříve věnován relaxaci, zábavě nebo rodinné komunikaci, je zaplněn domácími pracemi, které se nestihly vykonat během týdne z důvodu dlouhé pracovní doby a dojíždění. Důsledkem toho si lidé stále více cení flexibilní pracovní doby a jakýchkoliv možností k zefektivnění práce, což jsou hlavní přednosti práce na dálku a práce z domova.

V neposlední řadě je tady i touha řady lidí opustit městská sídliště, rušné ulice velkoměst a usadit se někde na předměstí, v malém městečku či na venkově. Vzhledem k tomu, že v těchto lokalitách bývá méně pracovních příležitostí, je práce na dálku ideální způsob, jak to uskutečnit a současně zůstat ve svém současném zaměstnání.

Přes 40 % mladých lidí dává přednost internetu před platem

Podle výzkumu společnosti Cisco Connected World Technology Report provedeného ve 14 zemích světa (1400 respondentů) by více než 40 % vysokoškolských studentů a mladých zaměstnanců do 30 let přijalo raději nižší mzdu výměnou za svobodu ve využívání informačních technologií. Přes 50 % z této skupiny by pak odmítlo zaměstnání, kde by neměli svobodný přístup k internetu. A pokud by tuto práci přijali, tak by hledali cestu, jak nejrůznější omezující nařízení obejít.

Přibližně sedm z deseti zaměstnanců se domnívá, že by jim zaměstnavatel měl povolit přístup na sociální sítě ze služebního zařízení. Zaměstnavatelé by měli být chápavější k jejich potřebě být online také podle 42 % studentů. Téměř dvě třetiny z nich plánují při osobním pohovoru u budoucího zaměstnavatele zeptat se na pravidla ve využívání sociálních sítí.

Výzkumy provedené v rámci studie přitom odhalily, že jsou zaměstnanci často ve svých požadavcích úspěšní. Celkem 41 % z nich uvádí, že jejich organizace změnila politiku využívání sociálních sítí, aby pro ně bylo pracovní místo zajímavé. Pro necelou třetinu zaměstnanců pak byly podmínky využívání informačních technologií jedním z důvodů k nástupu na současnou pozici.

Průzkum se zaměřil také na vztah studentů k práci z domova nebo dalšího místa mimo klasické pracoviště. Celých 70 % z nich nepovažuje za nutnou fyzickou přítomnost v kanceláři, aby odváděli dobrou práci. Naopak každý čtvrtý si myslí, že by jeho produktivita při práci z domova vzrostla.

71 % studentů zastává názor, že zařízení, která dostanou k dispozici od zaměstnavatele, by mělo být možné, vzhledem k prolínání osobního a pracovního života, využívat také pro osobní účely. Zhruba 81 % studentů by uvítalo možnost vybrat si zařízení, které by v zaměstnání využívali, nebo alespoň možnost využívat své vlastní.

1.2. Překážky na cestě za flexibilitou a produktivitou

Technologie se vyvíjejí rychleji, než je průměrný pracovník vůbec schopen zvládat. Také vás občas napadá: „Co nebylo před pár lety vůbec myslitelné, to se dnes stalo skutečnost?“ nebo „Co s tím můžu dělat? Je toho na mě už příliš.“ Ač se to nezdá, tak kromě přímého boje či útěku, který vás pouze vyčerpá, zbývá jediné, a to: Přizpůsobit se, přizpůsobit se, přizpůsobit se. Ideálně dříve, než to udělá konkurence.

Podobné je to i s podporou práce na dálku ve vaší organizaci. Čím dříve se práce na dálku stane běžnou součástí vašeho pracovního prostředí a firemní kultury, tím lépe.

Podle nedávné studie společnosti Alcatel-Lucent (51 zemí, 2000 zaměstnanců a 750 IT manažerů ze středních a velkých firem) jsou zaměstnanci frustrováni nedostatečnými nástroji pro vnitropodnikovou komunikaci na dálku. Údajně až 74 % procent z nich by při práci ocenilo nástroje pro pořádání virtuálních videokonferencí, chat a vzájemnou spolupráci včetně vnitropodnikových sociálních sítí. Nicméně pouze 33 % zaměstnanců má takové nástroje skutečně k dispozici.

Pro jasnější představu uvádím největší překážky bránící účinnému zavádění práce na dálku a tipy pro jejich vyřešení:

- **Malá ochota managementu/pracovníků přizpůsobit se** vývoji technologií, změnám na trhu práce a způsobům komunikace a spolupráce – seznamte s konceptem práce na dálku vedení organizace a ukažte jim jednotlivé úspory a přínosy. „Staré“ myšlení řady některých vedoucích pracovníků „Koho nevidíme, ten nepracuje“ je nutné co nejdříve změnit na “Odměňujeme za výsledky“. Ve skutečnosti je to totiž jedna z největších překážek bránících pokroku ve vaší organizaci.
- **Chybějící/zastaralé hardwarové vybavení** – proveďte revizi vašeho hardwarového vybavení a srovnejte ho s úsporami, které získáte při přesunu dat a firemních řešení do cloudu. Jakékoliv nové hardwarové vybavení již nakupujte tak, aby podporovalo práci na dálku.
- **Chybějící/zastaralý software** – seznamte se s nabídkou softwarových řešení a nástrojů pro práci na dálku. Většinu krabicového softwaru dnes můžete plnohodnotně nahradit online aplikacemi dostupnými odkudkoliv.
- **Nepřístupnost dat mimo prostory/kanceláře organizace** – vytvořte strategii pro bezpečné připojení k firemním aplikacím a datům odkudkoliv. Běžné mobilní internetové připojení je již naprosto dostatečné pro obsluhu většiny online aplikací.
- **Nepřipravenost IT oddělení firem na připojení vlastního zařízení zaměstnanců** – zvyšuje se počet zaměstnanců, kteří mají vlastní tablety, notebooky a chytré telefony a jsou zcela otevření je využívat také pro pracovní záležitosti. Je to skrytý potenciál pro zvyšování produktivity práce bez navyšování nákladů. Nastavte si pro tato zařízení nové bezpečnostní politiky pod názvem „přineste si své vlastní zařízení“.

- **Nedostatečné počítačové znalosti pracovníků** – pracovníci sice umějí pracovat s konkrétním softwarem, ale už jim činí značné problémy se učit nový software. Řada z nich to může vnímat jako obtěžující. Podobný přístup jim ale bohužel nevydrží věčně. Nastupující mladá generace již nevnímá počítač jako nástroj na práci, ale především jako most pro rozvíjení vztahů a nezávislost. I proto je pro ně učení novým technologiím naprosto přirozený proces. Tento fakt musí pochopit i starší generace. Každý, kdo se nebude ochoten trvale učit a přizpůsobovat, bude dříve či později nahrazen někým flexibilnějším. Vytvořte proto prostředí, kde ti přizpůsobiví budou odměňováni.
- **Nepřipravenost procesů v organizaci** – práce na dálku se musí postupně stát běžnou součástí firemní kultury. Bezpochyby je nutné postupovat krok za krokem. Na druhou stranu ale není ani důvod pro otálení. Navrhněte strategii pro změnu vnitrofiremních procesů co nejdříve, začněte ji postupně zavádět a získejte větší flexibilitu pro úspěšnou budoucnost vaší organizace.

Práce na dálku | **Práce z domova**

1.3. Základní pojmy

Práce na dálku, teleworking, telecommuting, práce online

Pojmy práce na dálku, teleworking, telecommuting, stejně jako práce online jsou synonyma vyjadřující způsob práce, kdy jednotliví pracovníci nejsou fyzicky přítomní na jednom místě. Pro vzdálenou komunikaci a spolupráci v reálném čase používají informační technologie. Práci mohou vykonávat například z kanceláře zaměstnavatele, přímo od zákazníka, z coworking centra, z vlaku, autobusu nebo auta, z hotelu či letiště, z restaurace nebo kavárny, z parku, zahrady či terasy. Jednoduše odkudkoliv na světě, z místa, kde to povinnost vyžaduje nebo danému pracovníkovi nejlépe „vyhovuje“.

Pracovat na dálku v maximální možné míře by mělo být v zájmu každé organizace, a to nejen z důvodů značných úspor nákladů a času, ale také pro zvyšování flexibility, produktivity práce a konkurenceschopnosti. Nejdále jsou v této oblasti nadnárodní společnosti, které byly nuceny po nástupu globalizace hledat účinné cesty propojení lokálních poboček rozmístěných po celém světě bez nutnosti fyzického cestování.

Práce z domova, homeworking, home office

Pojmy práce z domova, homeworking nebo home office patří do podmnožiny práce na dálku. Jedná se o nejčastěji používaná synonyma vyjadřující dočasnou nebo trvalou práci v domácím prostředí pracovníka, tedy v domácí pracovně, pracovním koutě nebo třeba na terase či zahradě. Pracovník komunikuje a spolupracuje se svými kolegy, nadřízenými nebo podřízenými v reálném čase s využitím informačních technologií.

Práce z domova je v řadě zemí (skandinávské země, USA) velice rozšířená a umožňuje ji více než 40 % zaměstnavatelů. V ČR je to v současné době (2011) méně než 5 %. Práci z domova je nutné vždy přizpůsobit konkrétním možnostem zaměstnavatele a pracovního místa. Využití nachází od alternativy pro práci při mimořádných událostech, přes příležitostnou práci několik dní v měsíci až po 100% práci z domova. Získané výhody a úspory mohou být natolik přínosné, že by tento způsob práce neměla opomenout žádná organizace.

Coworking, coworking centrum

Jde o zcela nový koncept (v ČR se objevil teprve v roce 2010) sdílených kanceláří/ pracovních stolů určených pro všechny, kdo nemohou či nechtějí dojíždět do kanceláře zaměstnavatele např. z důvodu velké vzdálenosti a práce z domova jim nevyhovuje. Často coworking využívají lidé na volné noze.

V rámci coworking centra nepracují výhradně pracovníci jedné organizace, ale všichni společně nezávisle na jejich firemní příslušnosti. Pracovník využívající coworking centrum tak není v izolaci a současně má příležitost navazovat nové osobně-pracovní kontakty. Další výhodou coworking centra je flexibilní pronájem. V praxi to znamená, že si uvedený pracovní stůl pronajme pouze na předem daný počet dnů/hodin, a tím snadno omezuje své náklady.

Cloud computing, kancelář v oblacích, virtuální mrak

Pro cloud computing se jen těžko hledá výstižný český překlad. Slovo „cloud“ znamená oblak a význam slova „computing“ je práce s počítačem. Spojením těchto slov vzniká pomyslná „kancelář v oblacích“. A co je tím oblakem? Stejně nehmatatelný, přesto téměř všude přítomný internet. Pomocí virtuálního mraku lze využívat širokou nabídku online aplikací nezbytných pro chod organizace, a to bez nutnosti pořizování vlastního serveru.

Online aplikace, webová aplikace, cloud řešení, online nástroje, online software

Pojmy online aplikace, webová aplikace, cloud řešení či online nástroje jsou synonyma označující jakýkoliv počítačový program, který neběží na vlastním serveru nebo PC, ale namísto toho je umístěný v prostředí cloud computingu. K online aplikaci se tak uživatel snadno připojí přes svůj notebook, tablet nebo „chytrý“ mobilní telefon s operačním systémem všude tam, kde má k dispozici internetové připojení. Některé online aplikace mají i své offline verze, to znamená, že s nimi lze pracovat i bez připojení k internetu. Následně, když se dané zařízení k internetu připojí, dojde k tzv. synchronizaci, tedy propojení všech online i offline dat dohromady.

2. Práce na dálku

Co se dozvíte:

- Cloud computing v detailu
- Přínosy a úspory práce na dálku
- Náklady na zavedení práce na dálku
- Jak si udělat vlastni mini audit organizace
- Obavy při práci na dálku a jejich řešení
- Profese vhodné pro práci na dálku
- Zavádění práce na dálku do organizace
- Řízení lidí na dálku

Spolupráce a komunikace na dálku s využitím Skypu, Facebooku, chatu, e-mailu či SMS se stala běžnou součástí našich osobních životů. Podobným přechodem na nezávislost na místě a čase prochází i trh práce. S rostoucí mobilitou pracovníků se virtuálním stává i vlastní pracoviště. Podle společnosti Gartner bude stále obvyklejší, že zaměstnavatelé nebudou poskytovat kancelář či pracovní stůl, což mimo jiné povede k přechodu do režimu volné pracovní doby, která v reálu znamená, že zaměstnanec je k dispozici neustále – hranice mezi pracovním, osobním, veřejným a rodinným životem se tak budou stále častěji smazávat.

Zkuste se zamyslet, pracujete ještě výhradně od osmi do čtyř a od pondělí do pátku?

2.1. Cloud computing v detailu

Jedním ze základních stavebních kamenů, které podporují efektivní práce na dálku je využívání tzv. cloud computingu [klaud compjútingu]. Postupně se o něm mluví čím dál víc, ale mnoho podnikatelů a firem stále neví, co se za tímto pojmem skrývá. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR ve spolupráci s českým Googlem na konci roku 2011 zveřejnila výsledky průzkumu, který zjišťoval, jestli čeští podnikatelé cloud computing znají, rozumějí, jak funguje, zda ho používají, a pokud ne, jaké překážky jim stojí v cestě. Průzkum potvrdil, že služby cloud computingu jsou součástí života většiny českých firem a podnikatelů. Co ovšem bylo zarážející, že 70 % respondentů o vlastním cloud computingu neví vůbec nic.

Jednoduše řečeno cloud computing znamená, že vaše aplikace a data, s nimiž pracujete, nejsou uložena ve vašem stolním počítači či notebooku, ale „v oblacích“, tj. v cloudu na internetu. Jde o vzdálený zabezpečený server, který s vaším počítačem komunikuje prostřednictvím internetového připojení. Váš bezplatný e-mail se všemi kontakty, zprávami, přílohami s různým obsahem (texty, fotky, videa, hudba, atd.) je tak pravděpodobně jednou z vašich prvních cloudových služeb.

Kromě e-mailu mohou být v cloudu také kancelářské aplikace, tedy textové dokumenty, tabulky, prezentace nebo jiné typy aplikací (účetní programy, databáze, dotazníky, atd.). Tento přístup především šetří náklady, zvyšuje efektivitu a do každodenní práce přináší více svobody a komfortu. Komunikace, spolupráce i sdílení jsou mnohem snazší a realizovatelné odkudkoliv, stačí vám jen zařízení s připojením k internetu, včetně chytrých telefonů nebo tabletů.

Příklady cloud computing služeb pro práci na dálku:

- **Online kancelář** – e-maily, dokumenty, kalendáře, webové stránky, fotografie a další dostupné odkudkoliv, např. Google Apps nebo Microsoft Office 365
- **Webináře a e-learning** – nástroje pro semináře pořádané přes internet a vzdělávání na dálku, např. www.webinare.cz

- **Softwarové videokonference** – softwarové řešení pro pořádání schůzek na dálku přes webový prohlížeč, např. Adobe Acrobat Connect, Onif, Microsoft Office Live Meeting
- **Sdílení pracovní plochy** – spolupráce na projektech na dálku, např. Team Viewer, Skype
- **Projektové řízení** – online řízení projektů s možností sdílení a mnoha automatickými funkcemi, např. Basecamp, Easy Project
- **Databázové online aplikace** – systémy vytvořené na míru s daty přístupnými odkudkoliv, např. Zoho Creator
- **Online zálohování dat** – nemusíte si kupovat další disky a vše můžete ukládat online, např. Mozy, iDrive
- **Účetnictví online** – dostupné odkudkoliv, např. Pohoda on-line
- **Řízení vztahů se zákazníky (CRM)** – kompletní správa zákazníků, poptávek a objednávek, např. Zoho CRM, Salesforce

Výčet jednotlivých příkladů je pouze ukázkový. Existují tisíce dalších praktických online aplikací, nejlépe je najdete přes vyhledávače nebo v katalogu online aplikací na portálu Workline.cz. V oblasti efektivní komunikace a spolupráce na dálku je dnes cloud computing prakticky nenahraditelný a postupně se počítá s tím, že bude veškerý software vytlačen právě do cloudu. Na druhou stranu se nesmějí opomíjet ani případné nevýhody:

Výhody cloud computingu	Nedostatky cloud computingu
Vysoká dostupnost kdykoliv a odkudkoliv, kde máte připojení k internetu. Za svými daty a programy nemusíte nikam jezdit, dostanete se k nim přes běžný internetový prohlížeč.	Závislost na internetovém připojení – software může běžet pomaleji nebo selhat.
Vysoká bezpečnost dat, kdy data bývají několikanásobně zálohovaná, aplikace jsou zdokonalovány bez nutnosti instalace nových verzí.	Poskytovatel služby může mít výpadek nebo úplně zbankrotovat. Změna poskytovatele bývá nákladná.
Řada služeb je poskytována zdarma. U většiny zpoplatněných služeb se platí pouze za jejich užívání, např. měsíční paušál, objem dat apod.	Platby za některé služby mohou při dlouhodobém užívání převýšit náklady na klasický software. Provozovatel může své služby zdražit.
Sdílení informací více uživateli současně a možnost online spolupráce. Můžete se sejít s kolegy a přitom zůstat doma. Vždy máte k dispozici aktuální verze.	Online programy mívají méně funkcí než desktopová řešení.
Nemusíte nic instalovat.	Vaše data mohou být zneužita nepovolanými osobami (jako se to může stát i s daty ve firemní síti).

Organizace, které se zatím do využívání cloudových řešení nehrnou, zcela opomíjejí jejich ekonomické přínosy, jakými jsou nižší náklady, vyšší produktivita, efektivnější procesy. Každého podnikatele nebo organizaci přitom při zvažování, zda přejde na cloud computingové řešení, zajímají zejména dvě věci: co se zlepší a jaké náklady nebo starosti ubudou.

Je pracovník IT oddělení zabijákem firemní konkurenceschopnosti?

Zavedením cloud systémů do organizace, např. ve formě Google Apps nebo Office 365, v podstatě vezmete významnou část práce – správy systému – vašemu IT oddělení nebo v případě menší organizace IT správci sítě. Obě řešení umístěné v cloudu totiž vyžadují jen skutečně minimální údržbu a správu.

To se může negativně projevit již od začátku, kdy nad Google Apps nebo Office 365 začnete v organizaci uvažovat. Mnoho ředitelů nebo vedoucích finančních oddělení uslyší od pracovníků IT oddělení celou řadu argumentů, od nízké bezpečnosti dat až po možné výpadky cloudu, apod.

Berte všechny podobné komentáře pouze jako vyjadřování obav o ztrátu postavení, nebo v tom nejhorším případ dokonce pracovního místa. Nemají totiž reálnou podstatu. Namísto toho začněte přemýšlet, jak změnit význam a tvář IT oddělení ve vaší organizaci od správy serveru ke strategické podpoře organizace.

Novodobý IT pracovník by totiž měl většinu svého pracovního času místo zálohování a záplatování systému raději vyhledávat a zavádět nová řešení pro zvyšování konkurenceschopnosti organizace, neustále doškolovat uživatele pro zlepšení jejich počítačových dovedností a všemožně zvyšovat produktivitu práce celého týmu.

Agentura Aspectio provedla průzkum mezi organizacemi, které už cloud computing využívají a mohou se o zpětnou vazbou podělit. Průzkum potvrdil, že organizace, jež se do cloudu již „přepnuly“, jsou naprosto spokojené. Vysoké známky dostaly zejména tyto benefity:

- Přístup k datům odkudkoliv
- Automatické aktualizace
- Vyšší výkonnost organizace
- Bezpečné uložení a zálohování dat
- Úspora nákladů
- Odpadají starosti s vlastní IT správou

Pro každého IT manažera nebo majitele firmy je při zvažování, zda-li přejít/nepřejít do cloudu, zásadní otázka nákladů. Při pořizování tradičního řešení musí větší firma

počítat se značnými náklady na pořízení serveru, včetně síťové infrastruktury a softwarového vybavení. K tomu se přidávají další věci, jako je nutnost zálohovat data. Klasická počítačová infrastruktura je extrémně nákladná, neustále se musí udržovat a obnovovat, nehledě na náklady na IT podporu a energie.

Řešení v cloudu je v tomto ohledu daleko elegantnější, protože veškeré starosti přenáší na poskytovatele cloudových služeb. Ten zodpovídá za maximální dostupnost (obvyklá je záruka na dostupnosti přes 99,5 % času) a aktuálnost verzí softwaru (neřešíte žádné záplaty či aktualizace). Samozřejmostí je záloha firemních dat (data jsou umístěna paralelně na několika místech, včetně zálohy na páskové jednotky). Celý balík takových profesionálních služeb je dostupný za cenu od několika desítek či stovek Kč/měsíc na uživatele (licenci) a v nákladech tak mohou směle konkurovat tradiční IT infrastruktuře.

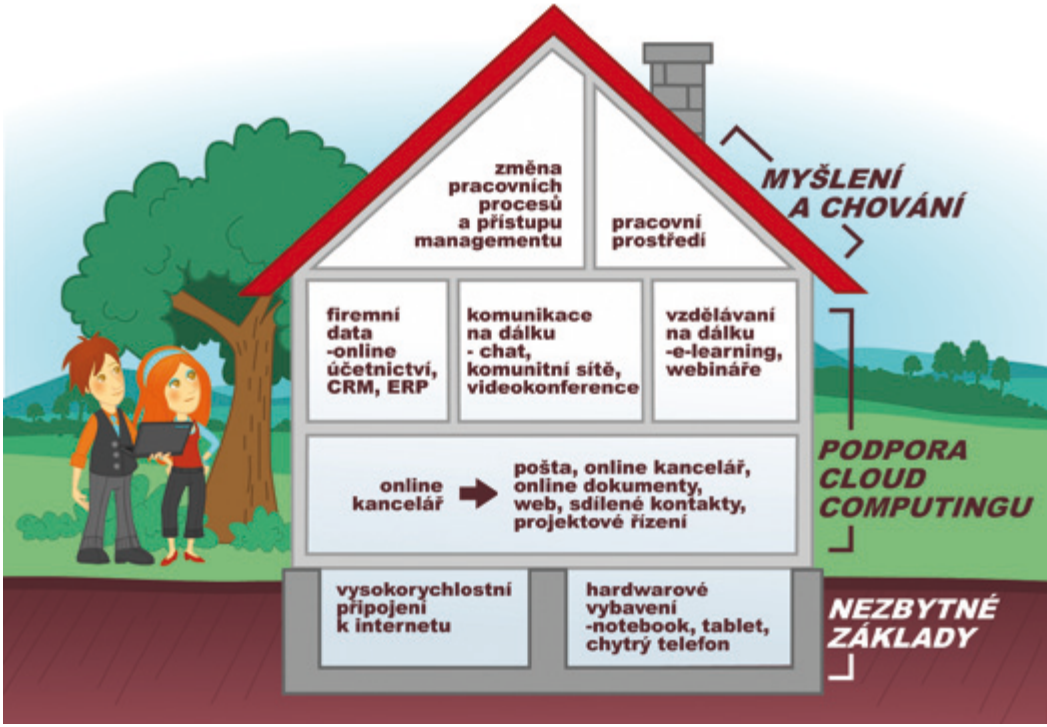
Významnou předností oproti tradičním vnitrofiremním řešením je především okamžitá reakční doba. Systém lze v základu nasadit do organizace během jediného dne, přidávat nebo odebírat uživatele je dílem několika minut. Odpadá čekání na nastavení sítě. Vzhledem k přístupnosti cloudových aplikací prakticky z jakéhokoliv zařízení lze pracovat odkudkoliv a kdykoliv.

Další velkou výhodou je zvýšená produktivita práce v oblasti spolupráce v reálném čase na dokumentech. Jediný dokument, tabulku či prezentaci může mít otevřeno hned několik zaměstnanců najednou. Nikdo nečeká na aktuální verze posílané jako přílohy, odpadá zmatek a zbytečné prostoje z porovnávání dokumentů. Snížení nákladů a zvýšení efektivity a produktivity práce se tak automaticky odráží na ekonomických výsledcích firmy.

Máte peníze pod polštářem (data ve vašem počítači), nebo raději v bance (v cloudu)?

Pro lepší vysvětlení použijeme analogii s něčím, co je pro vás běžné, například peníze a banky. Historicky si lidé své peníze v hotovosti ukládali „pod polštář" (data ve vašem počítači) a bylo nezbytné, aby udělali velkou změnu ve svém přemýšlení a svěřili je jiné instituci, tedy bance (vzdálený server), a neměli je fyzicky pod kontrolou.

V dnešní době je běžné, že uchovávání většího objemu peněz doma považujeme za velké riziko. Víme, že banka má hesla, systémy, experty, zabezpečení, ověřování identity a naše peníze jsou tam v bezpečí. Podobnost mezi zabezpečením banky a cloudových služeb je prakticky na stejné úrovni. Například zabezpečení internetových protokolů a datových center je u obou služeb prakticky stejné.



2.2. Přínosy a úspory práce na dálku

V předchozí kapitole byly rozpracovány přínosy a výhody, stejně jako rizika cloud computingu. Pro efektivní práci na dálku je snadná a nezávislá přístupnost k plnohodnotným firemním datům a aplikacím jednou ze základních podmínek, což vyžaduje jednoznačně stabilní vysokorychlostní připojení k internetu. Když odhlédneme od některých speciálních aplikací, tak pro jakoukoliv běžnou práci včetně videokonferencí je zcela dostatečná rychlost internetu 2 Mb/s (v současné době běžný standard). Neméně důležitou podmínkou je i odpovídající hardwarové vybavení: notebook, chytrý mobilní telefon (smartphone) nebo tablet, webová kamera a sluchátka s mikrofonem.

K podstatným aspektům práce na dálku patří samotné pracovní prostředí pracovníka, který pracuje nezávisle na místě. Některé organizace mají tuto otázku vyřešenu tak, že v rámci firemních prostor nemají jednotliví pracovníci určen svůj vlastní pracovní stůl. Namísto toho si buď nosí vše v notebooku, nebo mají osobní pojízdnou zamykatelnou

skříňku, a tu si při příchodu do kanceláří odvezou na místo svého aktuálního působení. Nespornou výhodou je fakt, že organizace nemusí každému zaměstnanci držet pracovní místo, obzvláště když jej využívá pouze několikrát za měsíc. Do absolutní dokonalosti to dotáhli provozovatelé coworking center, kteří nabízejí pronájem flexibilních kancelářských prostor již od několika hodin za měsíc. Pokud si chcete vyzkoušet sami na sobě, jak taková práce ve flexi kancelářích coworking centra probíhá, doporučuji v Praze zajít do HUBu (více na www.hubpraha.cz). Jeden den zde můžete zůstat a pracovat bezplatně. Je to velice příjemné a inspirativní prostředí.

Dostatečné hardwarové a softwarové vybavení společně s mobilním internetem vás v ničem nelimituje a umožňuje vám pracovat skutečně kdekoliv se právě nacházíte. **Zkuste si prohlédnout následující seznam a sami si odpovězte, kde by se vám pracovalo nejlépe:**

- uzavřené kanceláře organizace pro malé skupinky nebo jednotlivce
- open space kanceláře organizace
- kanceláře zákazníka
- domácí kancelář
- coworking centrum
- hotel, letiště nebo vlak
- restaurace, kavárna nebo knihovna
- park, zahrada nebo terasa
- jakékoliv jiné místo na světě, které vám „vyhovuje“

Nemusíte odpovídat okamžitě. Začněte postupně jednotlivé místa „testovat“ a časem si můžete sami vyhodnotit, kde vám to nejlépe vyhovuje a „myslí“. Veškerá flexibilní pracoviště, hardwarové vybavení nebo cloud aplikace by ovšem byly naprosto k ničemu, nebýt pozitivního přístupu ze strany vedoucích pracovníků, kteří práci na dálku podporují, protože si uvědomují pozitiva práce na dálku a vědí, jak eliminovat případné nedostatky.

V roce 2010 byla provedena studie ve společnosti IBM mezi jejich 24 436 zaměstnanci pracujícími v 75 zemích světa s cílem identifikovat počet hodin odvedené práce do doby, než 25 % osob začne cítit negativní pocit z nevyváženého poměru mezi pracovním a osobním životem (což se v konečném důsledku projevuje v nižší produktivitě práce, vyšší fluktuaci a nemocnosti). Pracovníci v kanceláři s relativně neflexibilní pracovní dobou dosáhli tohoto bodu, když počet hodin práce přesáhl 38 hodin za týden. V případě těch, kdo měli možnost pracovat částečně na dálku a částečně z kanceláře, k tomu došlo až při překročení 57 hodin práce za týden. Muži i ženy velice oceňovali výhodu, kterou jim přinášela flexibilní pracovní doba.

Ze závěrů studie jednoznačně vyplývá, že práce na dálku je skutečně prospěšná pro snížení konfliktu mezi pracovním a rodinným životem. Hlavní autor studie, Jeffrey Hill, ve výsledcích přímo uvádí: „Manažeři byli v počátcích silně skeptičtí při rozvažování o práci na dálku a říkali věci jako – Pokud je nemůžeme vidět, jak můžeme vědět, že skutečně pracují?“ Výsledek dále potvrzuje, že více než 80 % manažerů v IBM v současnosti souhlasí, že produktivita pracovníků stoupla, když dostali větší flexibilitu a nezávislost obzvláště při přihlédnutí k současné ekonomické situaci a při hledání finančních úspor.

Další studie v oblasti efektivity práce na dálku byla provedená v roce 2008 pod názvem: „Web Commuting and The American Workforce“. Realizovala ji společností Citrix. Ve výsledku studie zjistila, že mladí pracovníci jsou nadšení z flexibilní práce na dálku. Studie ukázala, že zaměstnanci ve věku 18-34 let preferují flexibilní pracovní podmínky 2x více než starší pracovníci ve věku 35-44 let, kteří kladou větší důraz na možnost trávit více času s rodinou. 70 % účastníků výzkumu souhlasilo, že práce na dálku je vítaná příležitost. Mladší pracovníci velice oceňují online nástroje a služby, které jim umožňují pracovat na dálku a odrážejí jejich hlubší a pozitivnější vztah k práci s internetem.

Uvedené přínosy spadají spíše do kategorie nefinančních. I když se neobjeví ihned ve finančních výkazech firmy, tak by je měl každý vedoucí pracovník podporovat, obzvláště pokud chce, aby jeho organizace dlouhodobě na trhu přežila. Pro jasnou představu uvádím výčet přímých finančních úspor i nefinančních přínosů. Jejich výše záleží na daných podmínkách v organizaci, počtu pracovníků, povaze práce a celé řadě dalších faktorů. Konkrétní finanční vyčíslení by bylo možné pouze za předpokladu důkladné analýzy finančních nákladů a vnitrofiremních procesů.

Přímé finanční přínosy a úspory:

- snížení nákladů na firemní prostory (kancelářské, výrobní, skladové)
- snížení nákladů na energie v souvislosti s pronájmy firemních prostor (elektřina, vytápění, voda a další služby)
- snížení nákladů na cestování k zákazníkům, mezi pobočkami organizace, k dodavatelům (neproduktivní pracovní čas zaměstnanců a pohonné hmoty)
- snížení nákladů na provoz vozového parku (snížení počtu vozů, opravy a běžná údržba)
- snížení nákladů na komunikaci mezi zaměstnanci, se zákazníky a dodavateli
- snížení nepřítomnosti/nemocnosti pracovníků (v případě vlastní nemoci nebo nemoci jejich dětí či jiného člena rodiny lze pracovat z domova)
- snížení fluktuace a nákladů na nábor nových pracovníků (vyšší spokojenost a loajalita pracovníků)
- zvýšení produktivity práce zaměstnanců
- zvýšení zisku organizace

Nefinanční přínosy:

- zvýšení konkurenceschopnosti organizace
- kvalitnější služby pro zákazníky
- motivovanější a loajálnější zaměstnanci
- maximální využití pracovního času zaměstnanců
- zvýšení časové flexibility zaměstnanců s ohledem na potřeby organizace
- snížení počtu chyb z důvodu zlepšení okamžitého přístupu k aktuálním dokumentům a datům
- snadný přístup k odborníkům s vysokou kvalifikací ze vzdálených či nedostupných lokalit
- „magnet" pro mladé talentované lidí (nastupující generace Y)
- odstranění rizika nehody při cestování pracovníků (pracovní úraz)
- méně stresových situací pracovníků z důvodu cestování (zdržení v zácpě, poruchy vozidla, atd.)
- možnost zaměstnávat lidi z domova

Uvedené přínosy a úspory samozřejmě platí i pro práci z domova. V některých případech jsou úspory dokonce výrazně vyšší, v jiných mohou být nižší nebo zcela chybět. Vše závisí na situaci konkrétní organizace.

Klesá počet služebních cest na úkor videokonferencí

Podle Českého statistického úřadu podnikli čeští byznysmeni v roce 2010 1,9 miliónu služebních cest, což je meziročně o 17 % méně. Hlavním důvodem poklesu je výrazně vyšší využívání nástrojů pro komunikaci na dálku (telekonference, videokonference apod.)

2.3. Náklady na zavedení práce na dálku

Mezi často zmiňované překážky bránící zavádění práce na dálku organizace uvádějí vstupní/provozní náklady. **Již dopředu mohu na základě vlastní zkušenosti říci, že úspory a přínosy, které organizace získá, významně převyšují jakékoliv vstupní náklady.** Hlavní náklady patří především do kategorie pořízení nového hardwaru (notebooky, smartphony, tablety) a softwaru umístěného v cloudu, umožňující zaměstnancům 100% flexibilitu. Samotné udržovací náklady na software v cloudu jsou ve srovnání s klasickým serverovým řešením nebo desktopovými aplikacemi podstatně nižší.

Další náklady spadají do kategorie školení. Zde se často opomíjí fakt, že efektivní práce na dálku vyžaduje u zaměstnanců řadu nových návyků a dovedností. Ty lze získávat pomalou metodou pokus-omyl, což znamená udělat celou řadu zbytečných chyb, někdy dokonce vedoucích až k selhání a návratu ke „starým“ způsobům práce. Nebo je možné pracovníky zaškolit a vidět výsledek okamžitě. Je na zodpovědnosti managementu, kterou cestou se chce vydat.

Ke vstupním nákladům bych ještě dodal jednu důležitou věc. Investice do hardwaru i softwaru není nutné vydávat najednou plošně na celou organizaci. Spíše doporučuji začínat postupně a snažit se maximálně využívat tzv. **pilotní ověřovací provoz**, kdy se nejdříve jednotlivé procesy vyzkouší na jednom oddělení a teprve po ověření funkčnosti dojde k plošnému rozšíření. Například nejdříve můžete přejít ze serverového řešení e-mailů a ukládání dat na cloud computing. Tím získáte základní flexibilitu informací. Pak zavedete chat, videokonference nebo online vzdělávání a až po čase založíte vnitrofiremní komunitní síť nebo přeprogramujete do cloudu některé speciální firemní aplikace.

2.4. Mini audit organizace

Zauditujte si sami firemní procesy a odhalte nedostatky a finanční/časové ztráty, které můžete odstranit podporou práce na dálku!

Na základě našich zkušeností s nejčastějšími nedostatky v organizacích jsme vytvořili dotazník pro rychlý mini audit. Jeho vyplněním ve vaší organizaci můžete odhalit místa s největším potenciálem pro zefektivňování vašich procesů, zvyšování produktivity práce nebo dosahování přímých úspor. Pokud se rozhodnete audit ve vaší organizací provést, doporučuji nepodceňovat to a skutečně věnovat několik hodin práce na dohledávání potřebných informací a vypočtení konkrétních čísel. Pomůže vám to získat o to jasnější představu, na čem byste měli zapracovat.

Otázky jsou ve většině případů záměrně koncipovány jako otevřené. Vzniká tak prostor pro jejich individuální rozpracování na základě vaší konkrétní situace v organizaci. Všechny otázky směřují na organizaci jako celek a nikoliv pouze na vás jako jednotlivce (osobu auditora). Berte také v potaz, že v některých případech mohou určití pracovníci otázku splňovat na 100 % a jiní vůbec, tedy na 0 %. U některých otázek najdete v závorce několik variant odpovědí, považujte je pouze za doporučené a rozhodně se jich nemusíte držet. Otázky, které se vás netýkají, přeskočte.

Člověk, kterého ve vaší organizaci vyberete jako auditora, by měl mít velice dobrý přehled o pracovní náplni všech oddělení. Při auditu se snažte nad každou otázkou přemýšlet tak, abyste nepodceňovali/nepřeceňovali požadavky/potřeby určitých skupin pracovníků ve vaší organizaci. Pro jasnější pochopení uvedu několik příkladů z praxe.

Na otázku, jestli by pracovníci personálního oddělení využívali videokonference, vás může snadno napadnout odpověď: „Ne, na co by to měli.“ Při hlubším prozkoumání

ovšem můžete zjistit, že personalisté ve spolupráci s obchodním oddělením pravidelně fyzicky školí stovky zákazníků. Realizací online vzdělávání na dálku tak může organizace ušetřit značné náklady.

Druhý příklad je již staršího data a vychází z mé osobní zkušenosti. Svého času jsem jako liniový manažer pracoval v kanceláři na desktopovém počítači. Často jsem musel v kanceláři zůstávat déle, i když bych si klidně práci dokončil doma. Notebooky měl k dispozici pouze top management. Dalo mi značnou práci přesvědčit vedení firmy, aby notebook dostal každý, kdo jej prokazatelně doma používá (přitom v té době byly cenově již srovnatelné s desktopem). Po půl roce od rozhodnutí jsme si vyhodnotili, že to bylo výborné rozhodnutí, které zvýšilo produktivitu, flexibilitu a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Upozornění: Odpovídejte na jednotlivé otázky z pohledu celé organizace (pojmem firma je v rámci mini auditu myšlena jakákoliv organizace), celého oddělení, většiny vedoucích pracovníků nebo většiny zaměstnanců, nikoliv pouze z vašeho pohledu jako osoby auditora. V podstatě si u každé otázky můžete do věty doplnit: v organizaci, na oddělení, atd.

Poznámka: Při vyplňování nepište přímo do knihy, ale stránky si okopírujte.

Otázky pro mini audit

PRODUKTIVITA PRÁCE	
1. Míváte ve firmě obavy, jestli se zaměstnanci skutečně věnují práci?	
2. Umíte ve firmě vyhodnotit produktivitu práce svých jednotlivých zaměstnanců?	
3. Mívají vaši pracovníci po práci pocit, že daný den nestihli nic udělat?	
4. Máte ve firmě softwarové nástroje pro zadávání a kontrolu odvedené práce?	
5. Stává se vám ve firmě často, že nemůžete najít nějaká potřebná data?	
6. Můžete si kdekoliv mimo firmu otevřít vnitrofiremní data?	
7. Používáte ve firmě ve velkém počtu Excel tabulky namísto různých databází?	
8. Máte ve firmě řadu administrativních nebo jiných činností, které se často opakují stále dokola?	
9. Máte tyto administrativní činnosti „automatizované“ s využitím nějakého softwaru (například ERP, CRM, vlastní databázové aplikace na míru, apod.), nebo zde máte viditelné rezervy (menší či větší)?	

PORADY A SCHŮZKY	
10. Kolik hodin týdně věnujete ve firmě poradám a jejich přípravě? - z toho kolik hodin týdně (kumulativně) musíte vy a vaši spolupracovníci na tyto porady cestovat (na centrálu nebo do pobočky)?	
11. Kolik hodin týdně (kumulativně) se ve firmě účastníte vy nebo vaši zaměstnanci schůzek se zákazníky nebo dodavateli? - z toho kolik hodin týdně musíte na tyto schůzky fyzicky cestovat?	
12. Kolik dnů do roka míváte velké celofiremní porady a kolik zaměstnanců se těchto velkých porad účastní?	
13. Používáte pro porady a schůzky ve firmě jakýkoliv druh telekonferencí nebo videokonferencí?	
14. Používáte ve firmě sdílené plánovací kalendáře pro schůzky?	
15. Stává se ve firmě často, že někdo nemůže najít kontakt na nějakou osobu (spolupracovník, dodavatel, zákazník)?	
16. Trápí vás ve firmě vysoké náklady na cestování (benzín, nákup/leasing aut, čas pracovníků na cestě) a chtěli byste je snížit?	
KOMUNIKACE A TELEFONOVÁNÍ	
17. Jaké máte náklady na telefonování měsíčně na celou firmu?	
18. Trápí vás vysoké náklady za telefonování?	
19. Používáte videokonference pro komunikaci uvnitř firmy?	
20. Používáte chat pro komunikaci uvnitř firmy?	
21. Používáte vzdálenou (sdílenou) plochu pro komunikaci uvnitř firmy?	
22. Máte okamžitý přehled o tom, zda je váš kolega na pracovišti/k dispozici, aniž byste mu museli telefonovat nebo psát e-mail?	
23. Používáte videokonference pro komunikaci se zákazníky nebo dodavateli?	
24. Používáte chat pro komunikaci se zákazníky nebo dodavateli?	
25. Používáte vzdálenou (sdílenou) plochu počítače při komunikaci se zákazníky nebo dodavateli?	
26. Komunikujete ve firmě s kolegy/experty/klienty/partnery ze zahraničí?	
27. Musí se k vám do firmy osoby ze zahraničí často dostavovat fyzicky, nebo vy k nim?	

28. Trápí vás ve firmě vysoké náklady, se kterými jsou tyto zahraniční cesty spojeny, a chtěli byste je snížit? (cestovní náklady, čas na cestě, ubytování, stravné)	
VZDĚLÁVÁNÍ A SEBEVZDĚLÁVÁNÍ	
29. Kolik hodin za měsíc se průměrně 1 pracovník ve firmě vzdělává fyzicky (klasické školení/seminář)? - z toho kolik hodin se realizuje přímo v místě jeho pracoviště? - z toho kolik hodin musí cestovat mimo firmu nebo do jiné pobočky?	
30. Kolik hodin za měsíc se průměrně 1 pracovník ve firmě sebevzdělává přes e-learning?	
31. Kolik hodin za měsíc se průměrně 1 pracovník ve firmě vzdělává přes videokonference?	
32. Školíte své zákazníky a dodavatele fyzicky?	
33. Umožňujete vašim zákazníkům a dodavatelům sebevzdělávání přes e-learningu?	
34. Školíte své zákazníky a dodavatele přes videokonference?	
35. Jaké náklady měsíčně vyžaduje vzdělávání vašich pracovníků? (vašich odběratelů, zákazníků)	
36. Chtěli byste snížit náklady na školení vašich pracovníků?	
37. Aplikujete ve firmě principy vzájemně se učící organizace?	
IT INFRASTRUKTURA	
38. Zálohujete ve firmě pravidelně data v počítačích zaměstnanců? (odpovědi: ano, jen občas, ne nikdy)	
39. Zálohujete ve firmě pravidelně servery? (odpovědi: ano, jen občas, ne nikdy)	
40. Používáte ve firemním e-mailu antivirus a antispam? (odpovědi: ano, ne)	
41. Používáte na firemních počítačích pro zabezpečení firewall? (odpovědi: ano, ne)	
42. Provádíte ve firmě pravidelně nezávislý bezpečnostní IT audit? (odpovědi: ano, občas, ne nikdy)	
43. Máte ve firmě data na serverech šifrovaná? (odpovědi: ano ,ne)	
44. Máte ve firmě data zálohovaná na více fyzických serverech? (odpovědi: ano, částečně, ne)	
45. Máte ve firmě servery fyzicky chráněné? (odpovědi: ano, částečně, ne)	

46. Provádí se ve firmě automaticky aktualizace bezpečnostních záplat na serveru i lokálních počítačích zaměstnanců? (odpovědi: ano, ne)	
47. Máte ve firmě 24/7 k dispozici pohotovostní tým bezpečnostních expertů? (odpovědi: ano ,ne)	
48. Jaké máte náklady na provoz vlastního serveru v současné době včetně ceny serveru, ceny za licence, elektrické energie, mzdy správce, apod.?	
49. Používáte VPN zabezpečený přístup při vzdáleném přístupu?	
50. Mají jednotliví pracovníci k dispozici firemní notebook?	
51. Mají pracovníci k dispozici firemní smartphony nebo tablety?	
52. Mohou ve firmě zaměstnanci přistupovat do firemní sítě i se svými soukromými notebooky, smartphony nebo tablety?	
EMAILY A UKLÁDÁNÍ FIREMNÍCH DAT A DOKUMENTŮ	
53. Kolik procent elektronické komunikace tvoří ve firmě e-maily? (Dobrý manažer by měl začít přemýšlet nad tím, jak pomoci svému týmu, aby e-mailů ubývalo a přibývaly jiné formy online komunikace a sdílení dat.)	
54. Jak máte ve firmě uložena data a e-maily v současné době? (odpovědi: bezplatné e-mailové schránky, vlastní server, v cloudu, jiné)	
55. Jaké máte ve firmě náklady na hostovaný e-mail?	
56. Používáte ve firmě „chytré“ mobilní telefony (smartphone) nebo tablety pro přístup k e-mailům, dokumentům nebo kalendářům?	
57. Jakou máte ve firmě velikost e-mailové schránky pro 1 uživatele (odpovědi: málo – pořád musím mazat, mažu jen občas, nejsem nijak omezený, konkrétní objem dat)	
58. Hledáte ve firmě často nějaké „ztracené“ e-maily? (odpovědi: ano – často, jen občas, ne nikdy)	
59. Archivujete ve firmě e-maily a komunikaci podle zákonných předpisů?	
60. Maji všichni zaměstnanci firmy přístup na svůj e-mail odkudkoliv mimo firmu? (odpovědi: ano, jen přes VPN, ne)	
61. Mají všichni zaměstnanci přístup k firemním datům/ dokumentům odkudkoliv mimo firmu? (odpovědi: ano, ne)	

62. Máte možnost spolupracovat se svými kolegy na společných dokumentech online v reálném čase? (odpovědi: ano, ne, nevím, co je tím myšleno)	
63. Stává se vám ve firmě, že máte několik verzí dokumentu a nejste si jisti, která je aktuální? (odpovědi: ano – často, jen občas, ne nikdy)	

Pokud byste chtěli poradit, jak některé ze zjištěných problémů a zbytečných nákladů odstranit, neváhejte nás kontaktovat na **info@pracenadalku.cz**. Jako specialisté na podporu práce na dálku vám rádi pomůžeme s jejich vyřešením.

Možná si říkáte, co byste nyní měli udělat se zodpovězenými otázkami. Doporučuji prodiskutovat to na jednání nejvyššího vedení vaší organizace, vytipovat oblasti s největší přidanou hodnotou a ty postupně začít realizovat, nejdříve pilotně a po ověření plošně.

2.5. Obavy při práci na dálku a jejich řešení

Při nejrůznějších rozhovorech s vedoucími pracovníky firem i samotnými zaměstnanci často narážím na nejrůznější předsudky a obavy panující kolem práce na dálku. Občas mě podle některých negativních komentářů napadá, že by bylo trefnější tomu říkat „práce bez dozoru“ – myšleno v negativním slova smyslu. Přitom většina firem má alespoň několik zaměstnanců, které fyzicky nekontroluje, protože jednoduše nemůže, anebo jim skutečně věří. Jedná se například o nejrůznější obchodní zástupce, servisní techniky apod. U těchto profesí musí manažeři aplikovat jiné formy řízení a měření výkonnosti, než se děje u lidí „pracujících pod dozorem“, kde se často provádí prosté „vizuální“ měření výkonnosti, tedy je na pracovišti – pracuje, není na pracovišti – nepracuje. Realita ovšem může být zcela opačná. Je známým faktem, že řada manažerů vůbec netuší, na čem daný pracovník aktuálně dělá a kolik mu to skutečně zabere času.

Než se dostanu ke konkrétním obavám, tak si dovolím malé odbočení. Moderní psychologie již dávno ví, že skutečným motorem pro pracovníky není vnější motivace využívající metodu tzv. cukru a biče, kdy na jednu stranu pracovníka motivuji

povýšením, zvýšením platu, 13. platem, služebním autem nebo stravenkami a na té druhé lpí na kázni a disciplíně, různých formách kontroly, postihů a trestů. Ve skutečnosti tyto vnější formy motivace organizacím škodí, protože lidé, místo aby dělali svěřenou práci co nejlépe, často pouze vykonávají příkazy nadřízených bez jakéhokoliv vnitřního zájmu. A kde není nadšení a zápal, neexistuje ani kvalitní výsledek pro zákazníka, což se dříve či později projeví na výsledcích organizace.

Angažovaný, neangažovaný nebo ničitel?

Společnost Gallup v jedné své studii zjistila, že v organizacích, které nestavějí na vnitřní motivaci svých pracovníků, pracuje ze 100 lidí pouze 16 s nasazením, 69 se jich nepřetrhne a 15 práci nesnáší, nebo dokonce ničí výsledky ostatních.

Obavy spojené s prací na dálku se vyskytují na straně vedoucích pracovníků i samotných zaměstnanců. Paradoxně se často obě strany raději „obávají“, namísto aby spolu komunikovali a vše si vzájemně vysvětlili. To je také tím nejlepším a nejrychlejším řešením, jak obavy odstranit. Komunikovat, komunikovat a zase komunikovat. Pokud se otevřeně proberou obavy obou stran a nastaví se správná očekávání, pravidla a kontrolní mechanismy, dojde často k jejich úplnému vyřešení. Tento proces komunikace nesmí být pouhou jednorázovou záležitostí. Každý vedoucí by si měl pravidelně vyčleňovat čas, aby mohl tuto problematiku s jednotlivými pracovníky otevřít a probrat všechny změny.

Nejčastější obavy zaměstnavatelů	Nejčastější obavy zaměstnanců
Nemám nad ním dohled	Šéf mi nebude věřit, že pracuji (dost)
V pracovní době si bude řešit osobní záležitosti	Budu muset být neustále k dispozici, jinak mi neuvěří, že pracuji (dost)
Nebude pracovat 8 hodin denně	Nebudou vidět mé výsledky
Nebude k dispozici, když ho budu potřebovat	Nedostanu prémie/nepovýší mě
Nebude mít výsledky jako doposud	Kdyby se propouštělo, tak budu první
Někdo mu ukradne firemní data z počítače	Nebudu v kontaktu s kolegy

Postup pro odstranění nebo zmírnění obav při práci na dálku:

1. Otevřeně komunikujte očekávání a obavy obou stran
2. Identifikujte důvody pro obavy
3. Zjistěte motivaci jednotlivých pracovníků pracujících vzdáleně
4. Dohodněte si pravidla a zaveďte nástroje (např. softwarové), které oboustranné obavy sníží nebo zcela odstraní
5. Pravidla dodržujte a nástroje používejte
6. Pravidelně vyhodnocujte výsledky
7. Zbytečné odstraňte a chybějící zaveďte

2.6. Profese vhodné pro práci na dálku

Dříve než přistoupím k několika ukázkám profesí, v nichž lze běžně pracovat na dálku, rád bych se nejdříve zastavil u výčtu oblastí lidské činnosti, které musí být vhodně vyřešeny, aby skutečně bylo možné efektivně pracovat na dálku. Jak jste si jistě při čtení předchozích částí všimli, jedná se především o tyto oblasti:

- přístup k firemním datům kdykoliv a odkudkoliv (tzv. online kancelář)
- komunikaci na dálku
- vzdělávání na dálku
- zadávání/řízení/kontrola práce na dálku

Pro jednotlivé oblasti nalezneme celou řadu softwarových a/nebo hardwarových nástrojů umožňujících jejich účinnou podporu. O každé z nich se v detailu dozvíte v dalších kapitolách. Co bych ovšem rád zmínil právě zde, to je fakt, že **když se důsledně zamyslíme, neexistuje dnes již v podstatě pracovní profese, ve které by nešla vzdáleně podporovat nebo zcela pokrýt alespoň část činností**, a v mnoha případech se to již dnes samozřejmě děje. Na druhou stranu musím říct, že z hlediska produktivity práce jsme stále ještě na začátku.

Zkusme si to uvést na dvou konkrétních příkladech.

Jako první jsem si zvolil **stavebního řemeslníka nebo parťáka pracovní skupiny**, kde je naprosto zřejmé, že musí být fyzicky přítomen na stavbě a dům reálně postavit. V současné době tito pracovníci obvykle používají pouze mobilní telefon a občas možná navigaci, aby se dostali rychleji na požadované místo stavby či rekonstrukce. Zkusme nyní vyměnit jejich mobilní telefon za smartphone nebo tablet s mobilním internetem.

Jednorázové pořizovací náklady se pohybují v částce zhruba 6 - 10 000 Kč. Měsíční paušální náklady na mobilní internet se pohybují do částky 400 Kč. Co do složitosti obsluhy, najde se v každé pracovní partě obvykle alespoň jeden člověk v mladším věku a práci s takovým zařízením již ovládá, nebo je schopen se vše bez problémů za několik dní používání naučit. Ostatní se to postupně mohou naučit od něj. Co se tím změní ve srovnání s původním pracovním přístupem?

- **Odstranění fyzického papírování, snížení počtu chyb a nepřesností** – Složité předávání papírových výkazů práce, objednávání materiálu z centrály, vedení stavebního deníku se nyní může vyplňovat přímo do tabletu. Jakýkoliv záznam se ihned promítne do firemní databáze a firemního účetnictví. Stavbyvedoucí má neustálý přehled o stavu jednotlivých kroků práce a přesně ví, kdy bude potřeba navázat další profesí, aby minimalizoval časové prodlevy. V podstatě lze kdykoliv na stavbě vzdáleně objednat chybějící materiál, který se v centrálním skladu vypíše skladníkovi a ten jej nachystá pro dodávku na stavbu na další den.
- **Řešení složitého problému přímo s firemním expertem na dálku** – Projektant může omezit fyzické dojíždění na stavbu pro vyřešení složitějšího problému. Jednoduše se udělá přes tablet/smartphone několik fotografií nebo se natočí krátké video, které se odešle přes internet na centrálu projektantovi. Ten se telefonicky nebo přes videokonferenci spojí s řemeslníkem a přímo mu řekne, jak problém vyřešit.
- **Rychlý tok informací o postupu stavby k zákazníkovi** – Kdykoliv lze fotograficky zdokumentovat jakoukoliv etapu stavby. Investor tak dostává v reálném čase informace o postupu, zdržení, problémech a jejich řešení. Výrazně se tím podporuje vztah se zákazníkem.
- **Aktuální plány stále k dispozici** – všechny stavební plány může projektant kdykoliv upravit podle potřeby a zaslat je řemeslníkům na stavbu do tabletu.
- **Videonávody na pracovní postupy** – Pro vysoce kvalifikované řemeslné práce a pracovní postupy lze postupně vytvořit firemní databázi znalostí ve formě krátkých videonávodů (obvykle stačí 3-10minutové video s komentářem). V případě potřeby, kdy si některý pracovník není jistý, jestli se to má provést určitým způsobem, nebo danou práci vůbec neumí (neměl ho kdo zaškolit), si může video pustit online z firemní videotéky nebo přímo z paměti tabletu. Zajistí se tím očekávaná kvalita práce, ušetří se čas a vícenáklady na předělávky v případě špatně odvedené práce.
- **Zvýšení kontroly práce zaměstnanců** – Přesným vykazováním práce jednotlivých řemesel online (na půldenní/denní/týdenní bázi) lze srovnávat produktivitu konkrétních pracovníků, a tomu pak přizpůsobit odměny. Dlouhodobé výkaznictví práce a přesné spotřeby materiálu navíc vede k omezení krádeží materiálu na stavbě, ke zpřesnění cenových odhadů pro kalkulace nabídek a vytváří datovou základnu pro hledání úspor.

- **Snížení nákladů na telefonování** – Využíváním mobilního internetu pro telefonické hovory přes vnitrofiremní mobilní bránu lze ušetřit obrovské částky za měsíční telefonní poplatky.

„Zkušení“ stavební praktici samozřejmě mohou oponovat, že takhle to prostě nejde, protože stavební dělníci jsou „banda“ neschopných nevzdělanců, které je nutné neustále hlídat, jinak rozkradou, co najdou. Vzhledem k mým rozsáhlým zkušenostem s vedením dělníků a řemeslníků vím, že to lze, jen to chvíli trvá. Vše je pouze otázkou přístupu vedoucích pracovníků a jejich zájmu o zlepšování služeb pro zákazníky, hledání úspor pro organizaci apod. A samozřejmě platí jedno pravidlo, že nemusí být vše ihned. Jen je potřeba někde začít a vše si vždy vyzkoušet nejdříve s dobrovolnými nadšenci.

Dalším argumentem proti mohou být náklady na pořízení hardwaru a zakoupení nebo naprogramování potřebného softwaru. Pouhé snížení počtu návštěv projektanta, který musí řešit fyzicky technické problémy přímo na stavbě, umožní tyto náklady zaplatit už za několik týdnů nebo měsíců používání. Stačí spočítat výdaje na dopravu projektanta na stavbu, započíst jeho čas na cestě a prostoje řemeslníků, kteří čekají, až projektant za několik hodin dorazí.

Jako druhý příklad profese jsem si vybral **technického specialistu**, který běžně jezdí na obchodní schůzky s obchodníkem a následně řeší zakázky se zákazníky. Na každou schůzku si s sebou fyzicky bere notebook, v němž se zákazníkem řeší konkrétní technické detaily. Jak by to mohlo vypadat v případě plné podpory práce na dálku?

- **Omezení fyzického cestování na obchodní schůzky s obchodníkem** – Obchodník přestane brát s sebou technického specialistu na své obchodní schůzky. Místo toho u zákazníka otevře notebook, připojí se na mobilní internet, specialistu připojí vzdáleně přes videokonferenci a ten zodpoví všechny detailní technické informace. Podobným způsobem dokáže fyzické schůzky omezit i samotný obchodník, který se s částí zákazníků může také spojovat vzdáleně (samozřejmě po první osobní seznamovací schůzce).
- **Konzultace se zákazníkem vzdáleně** – Jakékoliv konzultace nad projektem může řešit technický specialista vzdáleně přes videokonferenci s použitím sdílené plochy počítače, kdy zákazníkovi vzdáleně promítne obsah svého monitoru. Argument, který by měl pro tento způsob komunikace zákazníka přesvědčit, zní velice jednoduše: „Chcete platit 3000 Kč za cesťák za jednu schůzku, nebo nechcete?“
- **Vzdělávání zákazníků vzdáleně** – Místo fyzických školení v sídle organizace (na které zákazníci dojíždějí a plýtvají svým drahocenným časem) může technický specialista organizovat vzdálené webináře. Zákazníci se připojí do online místnosti, kde jim specialista odprezentuje veškerý obsah, a na detaily se ho zeptají přes chat nebo videokonferenci. Navíc lze z takového školení pořídit videozáznam a ten zákazníkům poskytnout za úhradu či bezplatně. Z pravidelného opakování stále stejných informací dokola se stane jednorázová záležitost.

- **Přístup k firemní datům i po pracovní době a mimo organizaci** – Po přesunutí firemního serveru do cloudu se výrazně zvýší flexibilita technického specialisty. Pro nejrůznější urgentní problémy vyžadující přístup do firemních systémů a dokumentů již nemusí specialista cestovat do kanceláře organizace, ale pouze se vzdáleně připojí a chyby opraví, nebo zjistí potřebné informace odkudkoliv.
- **Vykazování práce pro zákazníka** – Namísto měsíčních výkazů práce zasílaných zákazníkovi ke schválení stačí vytvořit sdílený online dokument, kam by měl přístup technický specialista, jeho vedoucí a zákazník. Na konci každého dne tak zákazník jednoduše získá přesnou informaci, kolik hodin pro něj firma pracovala a jak práce postoupila. Významně se tím podporuje vztah se zákazníkem a vzájemná důvěra. Navíc organizace získává cenné informace o délce trvání jednotlivých činností pro oceňování příštích zakázek.
- **Odstranění nedostatku kvalifikované pracovní síly v regionu** – Chybějícího specialistu s požadovanými znalostmi v působišti organizace lze snadno zaměstnat z jiného regionu. Pracovat může z domova a do kanceláří organizace dojíždět občas podle potřeby. Pak také není problém, aby se několik organizací z různých regionů domluvilo a sdílelo jednoho specialistu, který pokryje všechny jejich požadavky.

V podstatě všechny výše uvedené body máme velice dobře prakticky ověřené v naší organizaci a denně je aplikujeme v komunikaci se zákazníky, spolupracovníky i dodavateli. Samotný výčet by mohl pokračovat dalšími profesemi. Věřím, že pro vlastní představu je to ovšem dostatečné. Dnešní technologie a pracovní procesy jsou již na takové úrovni, že skutečně není otázkou, jestli to jde, ale pouze kdy s tím začnete právě vy.

2.7. Zavádění práce na dálku do organizace

Vlastní proces zavádění práce na dálku by měl jednoznačně postupovat v krocích. Jako první **doporučuji provést audit procesů organizace**. Využít k tomu můžete otázky v kapitole o mini auditu nebo služeb specialisty, který vám pomůže jednotlivé oblasti dobře identifikovat a ekonomicky vyčíslit. Tím získáte odpovědi na to, jak to děláte dnes a kde se skrývá největší potenciál úspor a přínosů.

Na základě zjištěných dat vyhledejte vhodné řešení odpovídající potřebám vaší organizace s ohledem na finanční možnosti a stanovený rozpočet. V případech, kdy se mimo technologie mění i pracovní procesy, je vždy dobré nejdříve provést pilotní ověření. Vyhnete se tak zbytečným finančním i časovým ztrátám, pro případ, kdy byste nebyli s výsledky spokojení a rozhodli se pro návrat k původnímu řešení.

Na trhu hardwaru a softwarových cloud řešení dnes naleznete velice širokou nabídku různých produktů. Doslova se s nimi roztrhl pytel. Každá větší IT firma provozuje v oblasti cloud computingu své „zaručeně“ nejlepší řešení. Pokud nejste v této oblasti specialisté, dejte buď na reference svých obchodních partnerů a zákazníků, nebo si nechte doporučit vhodné řešení od poradenské firmy, jež má v této oblasti kvalitní přehled a dokáže vám doporučit to nejvhodnější. Nedoporučuji se moc pouštět do slepého zkoušení služeb, na které právě narazíte na internetu. Mohli byste být velice zklamaní a v podstatě by to mohlo vést i k odmítání myšlenky práce na dálku jako celku.

V mnoha případech specializovaných procesů se vyplatí místo nákupu hotového online softwaru raději investovat finanční prostředky do programování vlastní aplikace

v cloudu. Výhody jsou zcela zřejmé. Máte-li kvalitní firemní procesy, které jen potřebují část práce softwarově zautomatizovat, bude je vaše vlastní aplikace plnohodnotně kopírovat (navíc ji lze kdykoliv modifikovat nebo rozšířit). V případě hotového řešení se musíte vždy přizpůsobovat a dělat kompromisy, což by mohlo ve výsledku vést k vaší nespokojenosti s výsledkem nebo dokonce k selhání.

Podstatnou součástí každé změny v organizaci je především veřejné vysvětlení otázky „Proč?“ a zaškolení pracovníků. Lidé jsou obecně nedůvěřiví vůči změnám, které jim nabourávají jejich standardní zažité způsoby práce a chování. A tak je nutno každou takovou změnu (i když má být k lepšímu) co nejlépe vysvětlit v širším kontextu. Obvykle jim nestačí slova typu: „Dělejte to tak, jak je to napsáno,“ nebo „Šéf to rozhodl a tak to bude.“ Tímto způsobem zaměstnance pouze popudíte proti sobě a budou hledat jakékoliv důvody, jež by vaše změny smetly co nejdříve ze stolu a označily je za zbytečné, „vyhozené“ peníze nebo hloupé. Namísto toho vysvětlujte (ústně, e-mailem nebo třeba nahraným videem ředitele adresovaným všem zaměstnancům), z jakého důvodu se organizace k tomuto kroku odhodlala, jaký očekává přínos (např. zvýšení konkurenceschopnosti, a tím zmenšení pravděpodobnosti propouštění) a jaké budou následovat kroky.

Ve své praxi jsem viděl mnohokrát dobře i špatně zodpovězené otázky „Proč“ a jejich pozitivní/negativní následky. Jako **příklad uvedu zavádění chatu pro vnitrofiremní komunikaci do dvou různých firem**. Někdo by to označil za maličkost, a přesto se zde dá pokazit více, než by člověka vůbec napadlo.

V prvním případě úspěšného zavedení rozeslal IT manažer na všechny uživatele e-mail, kde vypsal přehledně důvody, proč se organizace rozhodla chat zavést a co si od toho slibuje. Současně požádal uživatele, aby jej začali co nejdříve používat. Nato následovala další série e-mailů, kde byly návody na instalaci a obsluhu, podmínky používání a také výčet dobrých praktik, jak s chatem pracovat. Bez větších protestů se software začal rychle a efektivně využívat dokonce i pro kontakt se zákazníky.

Ve druhém – neúspěšném – případě se IT oddělení české pobočky velké nadnárodní firmy také rozhodlo zavést chat. Jeden z pracovníků si proklikal jednotlivé řešení na internetu a podle jeho slov vybral tři nejlepší, ovšem bez jakéhokoliv hlubšího testování. Instalační programy k těmto softwarům umístili na firemní server. Následně všem zaměstnancům rozeslal e-mail, že na serveru je k dispozici software pro chat. Ať si každý vybere, který mu vyhovuje, a ten si nainstaluje. Výsledek se dostavil velice brzy, ovšem nikoliv uspokojivý. Ve firmě se najednou objevily tři chatovací nástroje, což ve výsledku znamenalo, že lidé stejně nedokázali efektivněji komunikovat. K tomu navíc jedno řešení fungovalo špatně a uživatelé byli ve výsledku nespokojení, co jim to IT oddělení zase dodalo. Jedním slovem – fiasko.

Podobných historek o úspěchu i totálním selhání mám celou řadu, a to v oblastech jako přechod na nový mail server, vytváření nových webových stránek či e-shopu firmy, zavádění videokonferencí nebo dokonce implementace takového systému,

jako je SAP. Rozhodně se tedy obdobné druhy problémů nevyskytují pouze v oblasti počítačových nástrojů pro práci na dálku, ale týkají se řízení jakýchkoliv změn obecně. Nedostatečná komunikace vede téměř vždy k chybám, odmítání ze strany lidí, finančním a časovým ztrátám.

Stejné je to i se zaškolením pracovníků. Za ideální můžeme označit stav, kdy organizace využívá principů tzv. vzájemně se učící organizace. V takovém případě si najme profesionální lektory nebo specialisty, kteří po dohodě s vedením, mimo zaškolení první vlny zaměstnanců na samotnou problematiku, také dostatečně odpoví na otázku Proč (pracovat na dálku). V následující druhé vlně již probíhá přenos znalostí od účastníků první vlny školení k ostatním zaměstnancům. Pokud organizaci z nějakého důvodu nezbývá dostatek peněz na externí proškolení, jednoznačně bych se přimlouval za to, aby první vlna zaškolení byla provedena alespoň interním pracovníkem organizace. V tomto případě je dobré si vybrat člověka s lektorskými schopnostmi, třebas i z jiného oddělení, nikoliv vybrat jakéhokoliv „introvertního ajťáka“.

2.8. Řízení lidí na dálku

Při zavádění práce na dálku vás jistě napadne, jak řídit jednotlivé zaměstnance nebo celé pracovní týmy, kteří pracují u zákazníka, z domova nebo jinde mimo sídlo firmy, a tudíž nejsou v každodenním osobním styku se svými nadřízenými a kolegy. Smiřte se s tím, že to bude pro manažery znamenat učit se novým pokročilým způsobům komunikace a motivace.

Pravidla úspěšného řízení pracovníků na dálku:

- **Nabírejte vhodné pracovníky** – Ne každý pracovník má dostatečnou disciplínu a schopnost sebeřízení pro práci na dálku. Měl by být samostatný, komunikativní a asertivní. Nemělo by mu činit potíže ptát se nebo požádat o radu nadřízené či kolegy.

- **Podporujte talent a silné stránky** – Zaměstnanci organizace by měli vzájemně znát a respektovat své silné a slabé stránky. Ideální je využít nějaký srozumitelný jazyk nebo metodu, jakou může být např. Strengthsfinder (více na www.silnestranky.cz). Na jejím základě pak mohou jednotliví zaměstnanci i vedení hledat cesty, jak se maximálně doplňovat a to k prospěchu všech stran.
- **Nastavte správné očekávání** – Bez ohledu na to, kde pracuje, potřebuje každý zaměstnanec vědět, co se od něho očekává. Obzvláště důležité jsou termíny. A nestačí se domluvit ústně, je třeba standardizovaného postupu pro sdílení pracovních informací.
- **Komunikujte efektivně** – Ujistěte se, že vaši zaměstnanci pracující na dálku mají k dispozici potřebné komunikační nástroje (e-mail, chat, videokonference, sdílení plochy, komunitní síť), a především že je umějí skutečně produktivně využívat.
- **Důvěřujte a nekontrolujte každý krok** – Nesnažte se virtuální pracovníky kontrolovat při každém jejich kroku. Z vaší strany potřebují důvěru a dostatečnou míru svobody. Dohodněte se na termínech a nechte na nich, jak budou postupovat.
- **Odměňujte kvalitní práci** – Zaměstnancům pracujícím na dálku zajistěte stejná kritéria odměňování výkonnosti a možnosti rozvoje kariéry jako všem ostatním.
- **Zahrňte do firemní kultury vzdálené pracovníky** – Předcházejte tomu, aby se vzdálení pracovníci cítili být v izolaci. Dávejte jim najevo, že jsou součástí týmu – zvěte je na firemní akce, oslavujte s nimi profesní i osobní úspěchy.
- **Maximálně využívejte dostupný software a hardware** – Používejte nejrůznější software pro telefonování přes internet, chat, videokonference, sdílení pracovní plochy a vzdálený přístup, vytváření a sdílení online dokumentů nebo dat, e-learning, webináře, vnitrofiremní komunitní sítě a další. Bude to sice chvíli trvat, než se s nimi naučíte pracovat, ale věřte, že po krátkém čase to přinese výrazné zefektivnění práce celého vašeho týmu.

V části věnované softwaru se dále dozvíte více o konkrétních nástrojích pro řízení pracovníků, zadávání, kontrolu a vykazování odvedené práce.

3. Práce z domova

Co se dozvíte:

- Aktuální stav v ČR a zahraničí (rok 2012)
- Profese vhodné pro práci z domova
- Práce z domova z pohledu legislativy
- Domácí kancelář a pracovní kout
- Úskalí práce z domova
- Komunikace s kolegy při práci z domova
- Jak najít práci z domova
- Začínáme pracovat z domova
- Jak se vyhnout podvodným nabídkám práce z domova

Zatímco maximální snaha o práci na dálku by měla být naprostou prioritou všech organizací, tak v případě práce z domova je nutné přihlédnout k jedné podstatné odlišnosti. I když práce z domova šetří čas a náklady organizace i pracovníka a zvyšuje produktivitu práce (v podstatě se jedná o stejné přínosy a úspory jako u práce na dálku), má přesto jednu zásadní nevýhodu. Není vhodná úplně pro každého zaměstnance. Tedy je určená pouze pro ty, kteří jsou zodpovědní a dostatečně spolehliví. Právě takoví lidé mají vyšší produktivitu práce, loajalitu k zaměstnavateli, snaží se maximálně využívat svůj pracovní čas apod.

V návaznosti na zmiňovanou studii společnosti Gallup, která identifikovala tzv. angažované (16 % v průměrné organizaci), neangažované (69 %) nebo aktivně neangažované (15 %), patří do této skupiny osob vhodných pro práci z domova 16-85 % (potenciálně všichni kromě neangažovaných) zaměstnanců. Procentní výše je dána kulturou organizace a běžným způsobem motivace pracovníků (cukr a bič nebo vnitřní motivace). Pokud totiž máte pocit, že většině vašich podřízených/spolupracovníků nechcete dovolit pracovat z domova, tak je asi něco špatně. S velkou pravděpodobností totiž značná část z nich nedává ze sebe tolik, kolik skutečně může. Osobně to považuji za vážný problém, významně snižující konkurenční potenciál organizace. **Jen si představte, že máte organizaci 100% motivovaných lidí, kteří svou práci dělají s radostí. Je to pouhý sen, nebo alternativní budoucnost, které byste mohli dosáhnout?**

Práci na dálku nebo z domova u konkrétního pracovníka můžete nastartovat správně zacíleným koučingem. Je-li pracovník vhodným kandidátem pro práci na dálku, měl by být podporován, a prokáže-li pracovník potřebné kompetence, tak by na něj měly být delegovány příslušné úkoly bez ohledu na to, zda pracuje v kanceláři, na dálku nebo z domova.

Rád bych se také zastavil u jednoho nešvaru, s nímž se setkávám. Organizace začínající umožňovat práci z domova svým zaměstnancům dělají jednu zásadní chybu. Nabízejí svým zaměstnancům možnost práce z domova pouze jako benefit, tedy jako by to byly nějaké stravenky, životní pojištění nebo permanentka do posilovny. Bohužel, jak praxe ukazuje, jedná se o nevhodný přístup. **Než aby se práce z domova stávala běžnou součástí firemní kultury, a tedy i života zaměstnanců, vytváří se jakýsi kult on může, já nemůžu.** Tento přístup vytváří diskriminační tlaky na ty, kdo z domova chtějí/mají povoleno pracovat, a na ty ostatní, „kancelářské“. Vytváří se tak prostředí, kde se jeden na druhého mohou dívat „přes prsty“ namísto spolupráce.

Samozřejmě v počátku zavádění práce z domova je nutné vše otestovat. V takovém případě se práce z domova omezuje jen na určité zaměstnance. Hlavní rozdíl je ovšem ve způsobu komunikace vůči zaměstnancům. Místo označení práce z domova za benefit můžete říci, že nyní probíhá pilotní provoz u vybraných jedinců a následně, po vytvoření pravidel, bude práce z domova dostupná pro všechny zaměstnance.

3.1. Aktuální stav v ČR a zahraničí (rok 2012)

V České republice je v současné době podpora práce z domova na straně zaměstnavatelů velice nízká. Podle průzkumu provedeného společností LMC v březnu 2011 na vzorku 855 firem bylo zjištěno, že kombinaci práce v prostorách zaměstnavatele s prací z domova umožňuje pouze 14 % zaměstnavatelů a práci pouze z domova 4 %. I to ale bylo s dodatkem, že se i v těchto případech jedná spíše o okrajovou, nedůležitou formu zaměstnávání. Ve srovnání se skandinávskými zeměmi, USA, Velkou Británií nebo Kanadou, kde to podporuje více než 40 % zaměstnavatelů, se jedná o podstatně nižší číslo.

Podle průzkumu LMC by k zavádění flexibilních úvazků včetně práce z domova organizace motivovala především daňová úleva (68 % respondentů), dále by tomu prospěla změna přístupu na straně managementu (66 %), změny organizace práce (57 %), širší informovanost (56 %) a úprava legislativy (53 %). Z průzkumu je naprosto zřejmé, že **organizace nevnímají flexibilní formy práce/práci z domova jako konkurenční výhodu, mezi kterou ale naopak právem patří**. Právě flexibilita ve všech směrech by se měla stát základním kamenem každé firmy hodlající přežít v podmínkách dnešního světa. Bohužel v České republice k tomu ze strany státu existuje pouze minimální podpora.

Pro srovnání uvedu dva příklady ze zahraničí – Velkou Británii a USA.

Ve Velké Británii jsou flexibilní úvazky, zahrnující také práci z domova, horkým tématem již bezmála 10 let. Klíčová otázka pro britskou firmu 21. století nezní, zda si může dopřát flexibilní úvazky, ale zda by bez nich vůbec mohla existovat. Debaty probíhají i na úrovni státu. Kromě zákonného nároku, kdy mají právo požadovat flexibilní úvazky matky, je prozatím začala řada zaměstnavatelů nabízet jako svůj benefit. A právě tento benefit se stal jedním z nejpopulárnějších. Report PriceWaterhouseCoopers nazvaný „Řízení zítřka“ ukázal, že pro 47 % z 1150 dotázaných profesionálů v UK je umožnění flexibilních úvazků nejdůležitějším benefitem. 8 z 10 zaměstnavatelů ve Velké Británii podle nedávného výzkumu Regus mezi více než 4000 zaměstnavateli flexi úvazky nabízí. 96 % zaměstnavatelů v privátním sektoru využívá alespoň jednu formu flexibilního úvazku. A 40 % z nich říká, že se díky flexibilním úvazkům zvýšila produktivita.

Podle Dity Sudové - personální manažerky, toho času na mateřské dovolené – ve Velké Británii je jeden z konkrétních příkladů velké korporace, kde se dostavil obrovský úspěch po zavedení flexibilních úvazků, například British Telecom. Ten uvádí zvýšení produktivity o 10 milionů liber za rok, snížení nákladů na nábor zaměstnanců a snížení nemocnosti o více než 7 milionů liber za rok a snížení nákladů na ubytování více než 40 milionů. V roce 2009 měl British Telecom 80 000 zaměstnanců pracujících flexibilně, čímž firma ušetřila 85-90 milionů liber za rok. Za 8 let, co flexibilní zaměstnávání firma uvedla do praxe, se jim podařilo snížit náklady o půl miliardy liber!

Produktivita 10 000 zaměstnanců pracujících v režimu home office (tedy práce výhradně z domova) **ve městech, kde British Telecom operuje, vzrostla o 20 %**. Fluktuaci oproti konkurenci v oboru telekomunikací tím British Telecom snížil čtyřikrát. Navíc je prokazatelné, že loajalita zaměstnanců k firmě a chuť vyjít firmě vstříc je mnohem vyšší. Když personální oddělení British Telecomu povolá zaměstnance pracující z domova na nějaký čas zpět do kanceláře, ať už pouze na trénink či delší stanovený úsek, stává se tato skupina flexibilní v pravém slova smyslu. Nemá s tím problém. Reciprocita je realitou. A ano, zaměstnanci jsou šťastnější a loajálnější, nemají problém firmě vyjít vstříc.

V britské **bance HSBC může z domova pracovat celkem 15 000 z 35 000 zaměstnanců**, kteří takto pracují několik dní v měsíci nebo trvale. Podle tiskového mluvčího banky SHBC Marka Hemingwaye je to o určité rovnováze: „Pokladní samozřejmě musí být na pokladně, stejně tak potřebujeme pracovníky v call centru. Na druhou stranu ale všechny administrativní práce, které se dělají „za oponou", mohou naši pracovníci vykonávat z domova. Sice to přináší vyšší náklady, protože zaměstnanci dostanou notebook, nástroje a programy pro komunikaci a práci na dálku, ale na druhou stranu to pro firmu znamená vyšší produktivitu práce, nižší absenci a fluktuaci. A to je pro nás klíčové."

V USA na konci roku 2010 podepsal prezident Barack Obama nový zákon H.R. 1722 – The Telework Enhancement Act (Zákon rozšiřující práci na dálku). Zákon přikazuje všem Federálním agenturám vypracovat interní pravidla umožňující práci na dálku, tedy práci mimo kancelář nebo práci z domova, a to všem zaměstnancům, kde to okolnosti dovolují.

Pravidla pro Teleworking (jak se práci na dálku říká anglicky) musí obsahovat způsob, jak takové zaměstnance identifikovat a dále informovat o této možnosti. Mimoto má být v každé federální agentuře stanoven manažer pro Teleworking program, vypracován tréninkový plán pro manažery i pracovníky a jednotlivé předpisy musí být začleněny do plánů, které mají poskytovat základní služby v případě přírodních katastrof nebo jiných nebezpečí. Na toto zpracování mají agentury 180 dní. Z federálních zaměstnanců USA by mohlo v režimu Teleworkingu pracovat zhruba 1,2 milionu osob. V současné době může pracovat na dálku pouze 9 % z nich, tedy asi 108 000 osob. Exekucí zákona by se to mělo umožnit všem. V budoucnu se plánuje také vytvoření určité formy státní podpory pro firmy a instituce.

Podle studie „Telework and the Technologies Enabling Work Outside Corporate Wall" z roku 2009, kterou mezi svými členy provedla Asociace spotřební elektroniky (CEA – Consumer Electronic Association – sdružení více než 2000 společností z řad výrobců spotřební elektroniky), pracuje z domova minimálně 1x měsíčně 37 % všech pracovníků v USA (více než 38 miliónů lidí). Firmy uváděly jako hlavní důvod zájmu o podporu práce z domova především úspory, zvýšení produktivity práce, vyplývající z menšího vyrušování pracovníků při práci, a snadnou dostupnost levných technologií pro online komunikaci.

Studie odhalila, že lidé pracující z domova si pořizují velice často počítačové a komunikační vybavení na vlastní náklady. Pouze třetina (31 %) z nich má k dispozici komunikační technologie (počítač, telefon, fax) poskytnuté zaměstnavatelem. Celých 98 % lidí využívá při své práci počítače a tiskárny, 90 % používá komunikační technologie jako internetovou telefonii, mobilní telefony, smartphone a telekonference. Vzrůstající počet zaměstnanců pracujících z domova představuje také společenské přínosy pro životní prostředí. Studie ukázala, že práce na dálku pouhý 1 den v měsíci uspoří 16-23 kilowatthodin elektrické energie, což je ekvivalent dvanáctihodinového provozu domácnosti, 1,4 galonu pohonných hmot a zredukuje množství emisí CO2 o 17-23 kilogramů. V případě práce z domova 5 dní v týdnu se tak jedná o úspory 50 % z celkové roční spotřeby elektrické energie.

V Británii, USA, stejně jako v České republice je stále nutné překonávat odmítání ze strany manažerů a majitelů firem. Práce z domova je vnímána spíše jako zaměstnanecká výhoda než dobrý tah pro podnikání, který zvyšuje konkurenceschopnost a zisk firmy. Často si manažeři myslí: „Jak mám vědět, že to funguje, když je nemůžu vidět?“ Je jasné, že trend práce z domova bude dále pokračovat. Na druhou stranu ale bude stále pro velkou skupinu zaměstnanců nezbytné docházet na pracoviště. Kromě toho existuje ještě jedna zásadní věc, pokud jde o práci z domova. Nemůžete si stěžovat člověku, který sedí vedle vás, a to by mohlo některých lidem chybět ;-)

3.2. Profese vhodné pro práci z domova

Často se setkávám s problémem, že **lidé nevědí, které profese a povolání lze/nelze vykonávat z domova**. Možná se to na první pohled nezdá, ale plná nebo částečná práce z domova je vhodná pro většinu nemanuálních činností, i když rovněž 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 činností.

Pro vyjasnění představy jsem připravil následující přehled konkrétních profesí. Nejedná se samozřejmě o úplný výčet, ale pouze o výběr. Taktéž zařazení berte prosím s určitou rezervou. Vždy záleží na konkrétní dohodě a možnostech zaměstnance a zaměstnavatele. Za určitých podmínek by se jistě dala kompletně vykonávat z domova i profese zařazená do skupiny nevhodných.

Vhodné pro plnou práci z domova

- **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

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

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

Nevhodné pro práci z domova – Některé profese a povolání nebude pravděpodobně nikdy možné vykonávat plnohodnotně z domova. Jedná se o práce vykonávané přímo u zákazníka nebo spojené s někým konkrétním místem či fyzickou činností.

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

3.3. Práce z domova z pohledu legislativy (2012)

Každého personalistu jistě napadne otázka, jak při práci z domova řešit pracovně-právní vztahy. Vzhledem k tomu, že nejsem právník, oslovil jsem pro **zpracování této kapitoly právničku Janu Seemanovou, specialistku na pracovní právo**, která shrne ty nejdůležitější oblasti.

Podle Jany Seemanové zákoník práce pojem „práce z domova" nezná, a tudíž ani nestanovuje specifické podmínky pro výkon práce z domova včetně vymezení práv a povinností zaměstnavatele nebo zaměstnance. Při sjednávání pracovních podmínek je možné aplikovat jednak ustanovení zákoníku práce a jednak na základě principu subsidiarity i občanský zákoník. Lze tak dojednat i záležitosti, které zákoník práce neupravuje vůbec. Individuálně dohodnuté pracovní podmínky musí být v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů (§ 1a zákoníku práce). Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění rozumí domáckým zaměstnancem pro účely nemocenského pojištění zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek vykonává sjednané práce doma a v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje.

Zaměstnavatel nemůže práci z domova zaměstnanci nařídit, ani ho k práci z domova nutit. Není rovněž povinen žádosti zaměstnance o práci z domova vyhovět. Tato forma výkonu práce může vzniknout jen na základě dohody obou smluvních stran. Proto je vhodné, aby tato dohoda byla uzavřena písemně.

Práci z domova lze zařadit mezi tzv. práce zvláštní povahy (jako např. práce na dálku), která je charakterizovaná několika znaky (§ 317 zákoníku práce):

- Zaměstnanec
  - nepracuje na pracovišti zaměstnavatele;
  - vykonává sjednanou práci podle dohodnutých podmínek;
  - pracovní dobu si sám rozvrhuje.
- Pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se řídí zákoníkem práce s těmito výjimkami:
  - neuplatňuje se právní úprava zákoníku práce týkající se rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobeného nepříznivými povětrnostními vlivy;
  - používá se odlišný postup při jiných důležitých osobních překážkách v práci a při přiznání náhrad mzdy (platu, odměně);
  - zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat či náhradní volno za práci přesčas, ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Jinak se na zaměstnance vztahuje zákoník práce v plném rozsahu. Rovněž zaměstnavatel musí dodržovat všechna další ustanovení zákoníku práce kromě uvedených odchylek. Jedná se např. o dovolenou, výpovědní doby, odstupné atd.

I když je práce z domova vykonávána mimo pracoviště zaměstnavatele a pracovní dobu si rozvrhuje zaměstnanec, jedná se o závislou práci (§ 2 zákoníku práce), tj.:

- ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance;
- jménem zaměstnavatele;
- podle pokynů zaměstnavatele;
- zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.

Práce musí být vykonávána za mzdu (plat nebo odměnu) a na náklady a odpovědnost zaměstnavatele.

Práci z domova mohou sjednat nejen zaměstnavatelé v podnikatelské sféře, ale i nepodnikatelské subjekty (např. úřady, školy apod.). Práci z domova lze vykonávat jak v pracovním poměru, tak i na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

Rozvržení pracovní doby

Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně. Zaměstnanec si rozvrhuje pracovní dobu samostatně podle svých potřeb, tj. její počátek a konec, přestávky v práci atd. Zaměstnavatel však může vyloučit, kdy zaměstnanec nesmí práci vykonávat (např. v noci). Práce z domova může být též vykonávána na kratší pracovní dobu (částečný úvazek).

Překážky v práci

Při práci z domova nelze uplatnit právní úpravu, která se týká některých překážek na straně zaměstnavatele:

- prostoj (tj. zaměstnanec nemůže konat práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, kterou nezavinil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami);
- přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.

Jinými slovy, vyskytne-li se u zaměstnavatele výše uvedená překážka, výkon práce zaměstnance pracujícího z domova neovlivní.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanec si může sám průběžně přizpůsobovat pracovní dobu okolnostem, nenáleží mu náhrada mzdy při jiných důležitých osobních překážkách v práci (§ 199 zákoníku práce). Jedná se především o návštěvu lékaře, narození dítěte, doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení. Výjimkou je svatba, úmrtí v rodině a přestěhování. U těchto překážek v práci náleží náhrada mzdy podle nařízení č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci.

Ostatní překážky v práci (např. mateřská, rodičovská dovolená, výkon veřejné funkce, jiné úkony v obecném zájmu atd.) platí i pro zaměstnance pracující z domova bez omezení.

Odměňování

Jelikož zaměstnavatel nemá vliv na pracovní dobu zaměstnance, je vhodné zvolit způsob odměňování, při němž je mzda (plat, odměna) závislá na výsledcích zaměstnancovy práce.

- Při práci výrobního charakteru je vhodné používat úkolovou mzdu. Pro tvorbu výkonových norem platí ustanovení § 300 zákoníku práce.
- Ve službách lze doporučit podílovou mzdu (provizi) z dosažených výsledků vyjádřených finanční hodnotou.
- Pro odměňování odborných prací je možné stanovit
- celkovou částku za zadaný úkol s možností zvýšení (např. při zkrácení termínu);
- pevnou měsíční částku s určením termínů odevzdání dílčích výsledků práce.

Zaměstnanci nepřísluší mzda nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno, nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek. Zákoník práce však neřeší otázku poskytování příplatku za práci přesčas. Vzhledem k tomu, že tento příplatek zákoník práce výslovně nevylučuje, je zaměstnavatel povinen příplatek za práci přesčas poskytnout alespoň v minimální výši. Ostatní příplatky, zejména příplatek za práci o sobotách a nedělích a příplatek za noční práci, je zaměstnavatel povinen hradit.

Náhrada nákladů zaměstnance v souvislosti s výkonem zaměstnání

Při práci z domova, což je charakteristické, zaměstnanec často používá svoje vybavení a nástroje (nejčastěji software, hardware, nejrůznější nářadí). Zaměstnanci vznikají i další náklady (energie, telekomunikační poplatky, atd.). Ve všech případech platí zásada, že náklady hradí zaměstnavatel. Jedná se o základní znak závislé práce.

Dávky nemocenského pojištění

Domáčtí zaměstnanci mají nárok na dávky nemocenského pojištění s výjimkou ošetřovného. Zaměstnavatel je povinen rovněž vyplácet zaměstnanci náhradu mzdy při dočasné pracovní neschopnosti. Zaměstnavateli je proto uložena povinnost stanovit rozvržení pracovní doby do směn pro účely dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance.

Zabezpečení osobních údajů

Pracuje-li zaměstnanec s osobními a citlivými údaji, jejichž ochrana vyplývá přímo ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, je zaměstnavatel povinen zabezpečit jejich ochranu podle zákona. Kromě zaměstnance by neměl mít nikdo (ani členové rodiny, návštěvy apod.) k nim přístup. Odpovědnost za porušení zákona o ochraně osobních údajů vůči třetím osobám nese zaměstnavatel.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Zaměstnavatel je povinen srozumitelně zaměstnance informovat o rizicích jeho práce (např. o škodlivosti rozvržení práce na noční dobu) a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením (např. technologicky nepřipustí výkon práce v noci). Zaměstnavatel je povinen v rámci prevence zaměstnancům pracujícím z domova především zajistit školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, a to v rámci vstupního školení při přijetí do pracovního poměru anebo průběžného školení při změně výkonu místa zaměstnání.

Při sjednávání podmínek výkonu práce z domova by zaměstnavatel měl vycházet z vlastních opatření k omezení a odstranění rizik práce, která přijal pro konkrétní druh práce, a měl by se zaměřit především na:

- požadavky na vybavení a uspořádání pracoviště a na pracovní prostředí;
- povinnost používat osobní ochranné pracovní prostředky (pokud to zaměstnavatel určil),
- dodržování pracovních a technologických postupů a na organizaci práce;
- požadavky na skladování a manipulaci s materiálem, přípravky a výrobky;
- používání, zabezpečení a údržbu strojů, nářadí, zařízení a jiných předmětů;
- součinnost zaměstnance a zaměstnavatele na úseku BOZP, případně podmínky kontroly BOZP zaměstnavatelem.

Pracovní úraz

Pracovním úrazem je podle zákoníku práce poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k němu nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl při plnění pracovních úkolů. Poškození zdraví nemusí být jen tělesné, ale i psychické. Odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovních úrazech je upravena jako objektivní odpovědnost za výsledek – za poškození zdraví. Předpoklady odpovědnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci jsou:

- existence pracovního úrazu;
- vznik škody;
- příčinná souvislost mezi pracovním úrazem a vznikem škody.

Ke vzniku nároku na náhradu škody zaměstnance je potřeba, aby všechny tyto předpoklady byly splněny současně. Chybí-li některý z nich, nárok nevzniká. Zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz, je zaměstnavatel povinen poskytnout náhradu za:

- ztrátu na výdělku,
- bolest a ztížení společenského uplatnění,
- účelně vynaložené náklady spojené s léčením,
- věcnou škodu.

Úrazy typu zlomenina při pádu na rovině, zakopnutí apod. jsou často důkazně problematické, neboť je nutno prokázat, že k úrazu došlo v době, kdy zaměstnanec vykonával práci a že existuje přímá příčinná souvislost s plněním pracovních úkolů. Je-li ovšem ze samotného úrazu zřejmé, že k němu došlo např. při manipulaci se strojem, přístrojem apod., pak by větší problémy s uznáním úrazu vznikat neměly. Zaměstnanec je povinen bezodkladně oznámit svému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí. Zaměstnavatel, u něhož k

pracovnímu úrazu došlo, je povinen objasnit příčiny a okolnosti vzniku tohoto úrazu za účasti zaměstnance, svědků, popř. i za účasti odborové organizace nebo zástupce pro oblast BOZP.

Dohoda o pracovních podmínkách

Výkon práce z domova vyžaduje souhlas obou smluvních stran. Pracovní podmínky práce z domova mohou být sjednány v pracovní smlouvě nebo v jiné dohodě. Jedná se například o:

- určení místa (bydliště) výkonu práce z domova;
- určení, ve kterých dnech bude práce z domova vykonávána;
- určení časového rámce, kdy nesmí práci z domova vykonávat (např. noční práci, práce o sobotách a nedělích) za účelem nenavyšování mzdových nákladů;
- podmínky odměňování;
- způsob evidence pracovní doby;
- zavázání zaměstnance k čerpání bezpečnostních přestávek;
- ujednání ohledně strojů, přístrojů a vůbec veškerého nářadí, s kterým zaměstnanec doma pracuje. Pokud mu zaměstnavatel předává stroje, přístroje apod. (např. výpočetní techniku) na potvrzení, pak by jim 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, 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;
- ujednání o možnosti přístupu zaměstnavatele na pracoviště. Zaměstnavatel nemá bez souhlasu zaměstnance přístup na pracoviště (bydliště) zaměstnance, který vykonává práci z domova. Nemůže kontrolovat jeho pracovní podmínky a bezpečné pracovní prostředí a prevenci v ochraně bezpečnosti. Zaměstnavatel by si měl v pracovní smlouvě sjednat v pravidelných intervalech možnost přístupu na pracoviště (bydliště) zaměstnance za účelem kontroly bezpečnostních rizik a v případě pracovního úrazu za účelem zjištění příčin úrazu;
- náhrada za používání pracovního zařízení, které je ve vlastnictví zaměstnance;
- náhrada nákladů zaměstnance za telekomunikační poplatky atd.;
- čas a způsob předávání výsledků práce;
- kontrolu množství odvedené práce, atd.

Praktický přínos výkonu práce z domova pro zaměstnavatele

Práce z domova přináší pro zaměstnavatele zejména:

- snížení režijních nákladů (nájem kanceláří, výdaje za energie atd.),
- snížení fluktuace,
- větší možnosti využívání pracovního potenciálu zaměstnanců, kteří mají o tuto formu výkonu práce zájem.

Práce z domova je výhodná i v případě rekonstrukce či závad na pracovišti. Vhodná je pro intelektuální zaměstnance, kteří po ukončení práce na pracovišti můžou pokračovat ve výkonu práce z domova. Přínosná může být i možnost kombinace, tj. výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele a současně i z domova, která je vhodná u tzv. sdíleného pracovního místa, kdy pracuje na jednom pracovišti více zaměstnanců, kteří se míjejí v průběhu pracovního týdne.

3.4. Domácí kancelář a pracovní kout

Základem úspěchu a spokojenosti při práci z domova je vytvoření příjemného pracovního prostředí. Domácí kancelář, domácí pracovna nebo pracovní kout jsou nezbytnou podmínkou. Potřeby každé profese i možnosti každého jedince se značně liší, a tomu je nutné se přizpůsobit. Pracovní prostředí, ve kterém člověk tráví většinu pracovního času, má velký vliv na jeho psychiku, a tedy i zdravotní stav. A vůbec nezáleží na tom, jestli je to v kanceláři organizace či v domácnosti.

Než se rozhodnete pro vytvoření domácí kanceláře nebo pracovního koutu, zodpovězte si tyto otázky:

- Kam domácí kancelář umístit?
- Jaký druh pracovny zvolit? Postačí vám pracovní kout, nebo potřebuji plnohodnotnou domácí kancelář?
- Jak ji vybavit, osvětlit a vyzdobit?
- Kolik finančních prostředků máte k dispozici?
- Zvládnete to sám, nebo potřebujete pomoci?

Práce z domova vyžaduje dostatečný prostor, jehož velikost se liší v závislosti na profesi. Např. překladatel potřebuje ke své práci pouze standardní pracovní stůl na počítač a kvalitní židli. Naopak módní návrhář nebo švadlena vyžadují dostatečně velký prostor. Kromě pracovního stolu na práci a dalšího prostoru pro práci s materiálem je nezbytný také dostatek úložných prostor pro uskladnění. Rozhodně zapomeňte na to, že byste trvale pracovali na jídelním stole, v obývacím pokoji na sedačce nebo z postele. Velice by tím trpěla produktivita práce a časem také vztahy s ostatními členy v domácnosti. Platí pravidlo - čím více času trávíte doma, tím větší budou vaše nároky na kvalitu prostoru.

Dalším podstatným cílem domácí kanceláře nebo pracovního koutu je oddělit prostor pro osobní a pracovní život. Pokud to neuděláte, může se stát, že vám rozmístěné pracovní pomůcky budou neustále připomínat práci a budete mít problém se od ní odtrhnout. Podobně negativně by to mohla hodnotit i vaše rodina. Máte-li pocit, že váš byt či dům je na to malý, nezoufejte. Často se stačí pouze zamyslet. I v bytě 3+1 se čtyřčlennou rodinou je možné vybudovat samostatné pracovní místo pro práci z domova.

Rozhodně nepodceňujte potřeby svých blízkých. Vaše produktivita může být často závislá na prostředí, ve kterém žijete a pracujete. Nerušit členy rodiny při jejich běžných denních činnostech nebo při odpočinku patří k důležitým zásadám práce z domova. Vhodně umístěnou domácí kanceláří nebo pracovním koutem předejdete těmto problémům. Přemýšlejte například i nad takovými případy, kdy pracujete pozdě večer a rodina sleduje televizi nebo již spí.

Snažte se nad svým pracovním místem přemýšlet tak, aby mělo pozitivní vliv na vaši psychiku a fyzické zdraví. Pohodlná a útulná domácí kancelář nebo pracovní kout má dobrý vliv na každého. Jednoduše se člověk těší do práce a je výkonnější. Existuje řada faktorů, které ovlivňují útulnost a pohodlnost pracovny. Při navrhování a zařizování nezapomeňte brát v úvahu také faktory jako rozmístění nábytku a květin, barvy interiéru, materiály a povrchy, osvětlení, zastínění a větrání.

Syndrom open space

Otevřené kanceláře open space využívá podle průzkumů 86 % velkých firem a 73 % středně velkých. Jak se ukazuje, tak zaměstnanci takových organizací jsou čím dál tím víc nemocní. Dokonce se začíná mluvit i o onemocnění z takovýchto kancelářských prostor, tedy syndromu open space.

Bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, hučení v uších, zažívací problémy a závratě. Objevily se vám takové příznaky poté, co vás ve firmě přesadili do kanceláře typu open space? Pak je víc než jisté, že jste se stali nositeli syndromu open space, neboli SOS. SOS zatím není zavedený lékařský termín. Jeho otcem je známý český lékař Jan Hnízdil. Na pacienty s tímto syndromem se specializuje a přibývá mu jich.

Tvrzení Jana Hnízdila potvrzuje i mezinárodní studie, na které spolupracuje česká agentura Commservis. Podle prvních výsledků studie se ukazuje, že 92 procent zaměstnanců má v open space problém, který snižuje jejich výkonnost a schopnost podávat odpovídající výkon. Každý druhý člověk trpí psychosomatickými problémy, hlavně s koncentrací a migrénami. Podle studie je zřejmé, že lidé, kteří pracují v open space, berou prášky na nervy častěji než ti, kteří mají kanceláře oddělené.

3.5. Úskalí práce z domova

Práce z domova je zcela odlišná od práce v kanceláři, na kterou je většina lidi navyklá. Potenciálním problémům lze snadněji předejít znalostí jednotlivých problémových oblastí a jejich dopadem na lidskou psychiku.

Při práci z domova bývá často složité oddělit pracovní a osobní život. Hrozí pak nebezpečí, že práce začne zasahovat do rodinného života nebo naopak. Mohou se zhoršit jak vztahy s rodinou a přáteli, tak i kvalita práce.

Následující pravidla vám pomohou tato úskalí minimalizovat:

- **Oznamte vašemu okolí, že pracujete z domova**. Čím jasněji to vysvětlíte, tím dříve se dokáží tomuto faktu přizpůsobit. Jen tak vás budou považovat za skutečně pracujícího člověka a nebudou od vás očekávat výkon jiných než pracovních činností.
- **Stanovte si pracovní dobu**, v jejímž průběhu nechcete být rušeni, a požádejte rodinu a přátele, aby to respektovali.
- **Vytvořte si pracovní kout nebo domácí pracovnu**. Pracovat na jídelním stole lze pouze dočasně.

- **Pořiďte si oddělenou telefonní linku pouze pro práci**. Ta by se neměla používat pro soukromé účely. Vyhnete se tak zbytečným problémům a situacím, pokud by se hovor se zákazníkem pokoušel vyřizovat váš pětiletý syn.

Problémem některých lidí pracujících z domova je dodržovat pravidelný začátek pracovní doby. Pokud se to nenaučíte, můžete ve svém vedoucím vytvořit pocit nedůvěry, což by mohlo vést až ke zrušení samotné možnosti pracovat z domova. Naproti tomu existuje řada lidí, kteří se nemohou od práce odtrhnout. V tomto případě může zase naopak trpět osobní život.

Přechod „z domova do práce“ a naopak „z práce domů“ je dalším úskalím práce z domova. V kanceláři je jasně dané pracovní prostředí a přesunem tam a zpět člověk absolvuje určitý rituál, který mu přechod usnadní. Tento rituál však při práci z domova chybí. V případě potřeby jej můžete vyvolávat uměle. Důležité je také vhodně využívat pracovní den a snažit se efektivně organizovat svůj čas. Pokud i přesto zjistíte, že se nemůžete od práce odpoutat a pravidelně pracujete více než 10-12 hodin, vyhledejte raději odbornou pomoc.

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

- Před prací se oblečete do formálního oděvu, jako kdybyste šli na důležitou schůzku.
- Ženy se mohou namalovat.
- Začnete pracovat vždy jakmile odejdou děti do školy.
- Dohodnete se s kolegou, že mu vždy ráno o deváté zavoláte a řeknete mu program vašeho pracovního dne.
- Uvaříte si kávu, vstoupíte do pracovny a „zamknete“ dveře.

Tipy na rituály pro přechod „z práce domů”:

- Vypnete počítač, zatáhnete záclony a zamknete svou pracovnu.
- Převléknete se z pracovního oděvu a dáte si sprchu nebo si napustíte vanu.
- Naplánujete si nějakou sportovní aktivitu pravidelně v době, kdy byste měli končit.
- Začnete psát s dětmi jejich domácí úkoly.
- Půjdete na procházku se psem nebo jen tak kolem domu. Až se vrátíte, budete se cítit, jako kdybyste práci právě opustili.
- Oznámíte svým dětem, že v 17.00 končíte a mají právo vám vstoupit do pracovny.

Některé práce vyžadují jen velice omezený kontakt s lidmi z vnějšího světa a mohli byste se cítit osamělí. V takovém případě je vhodné si plánovat společenské a sportovní aktivity, přátelská setkání a jiné činnosti. Zkuste si například s kolegyní domluvit, že jí můžete kdykoliv zavolat a krátce se s ní pobavit. Nebo pracujte u zapnutého rádia, samozřejmě za předpokladu, že vás nebude rušit. V žádném případě

však nepodceňujte jakékoliv náznaky dlouhodobé melancholie či deprese. Pokud něco takového nastane, vyhledejte pomoc co nejdříve.

Test: Jak jste schopen si organizovat čas při práci z domova?

Zapište si 1 bod u každé odpovědi, která se vás týká.

1) Rád/a si dáváte malé svačinky.
2) Rád/a si přispíte nebo vstáváte později.
3) Občas věci odkládáte.
4) Rád/a si povídáte dlouho po telefonu.
5) Rád/a sledujete televizi.
6) Rád/a čtete noviny a zprávy na internetu.
7) Rád/a si dáte něco alkoholického v práci (pivo, 2 dcl vína).
8) Rád/a trávíte hodně času na návštěvě.
9) Pracujete příliš mnoho.
10) Rád/a zůstáváte celý den v pyžamu.

Vyhodnocení:

Čím více bodů, tím větší je pravděpodobnost selhání. Rozhodně buďte u těchto bodů obezřetní, aby to nepřerostlo v problém. Samozřejmě pokud děláte dané činnosti v rozumné míře, tak se nemusíte ničeho obávat.

Dalším úskalím může být nedostatek respektu ze strany kolegů pracujících výhradně v kanceláři. Toto je ovšem výhradně závislé na vykonávané práci a především na vztazích v pracovním kolektivu. Případný problém většinou po pár měsících sám zmizí. Jakmile vaši kolegové v práci zjistí, že jste stále schopni pracovat stejně kvalitně a mnohdy i rychleji a efektivněji než dříve, přestanou tomu věnovat pozornost a původní respekt získáte zpět. Někteří lidé pracující z domova se také obávají, že se na ně zapomene při personálních změnách, povýšení nebo při rozjíždění nových projektů. Pokud se však budete chovat profesionálně, je jen velice malá pravděpodobnost, že se na vás při povyšování zapomene. Dobrý manažer se pozná podle výborných komunikačních a organizačních schopností, a ty může uplatňovat stejně dobře při práci v kanceláři i na dálku.

Občas se setkávám s lidmi, kteří mají pocit, že jim na práci z domova „něco“ nesedí. Není to nic neobvyklého. Většinou si časem uvědomíte, v čem je „zakopaný pes“ a že se jednalo pouze o maličkost, která však v té chvíli působila negativně. Například se může jednat o situaci, kdy jste byli zvyklí pracovat v hlučné kanceláři, a to se vám najednou nedostává. Pokud cítíte, že vám hluk chybí, zkuste dočasně pracovat při

hudbě nebo televizi a vytvořte si patřičnou zvukovou kulisu. Časem byste si měli opět oživit dovednost pracovat i v tichu. Rozhodně se nebojte přizpůsobit si své pracovní prostředí, aby vám to co nejvíce vyhovovalo.

Přizpůsobit si život a rytmus práci z domova nějaký čas trvá. Někdo to zvládne za pár dní, jiný za několik týdnů nebo měsíců. Nezapomeňte, že máte vždy možnost se vrátit zpět do kanceláře. Ať se na to díváte z jakéhokoliv pohledu, nemáte v podstatě co ztratit. Chce to jen vytrvat a vyladit si vlastní pracovní podmínky.

3.6. Efektivní spolupráce v organizaci při práci z domova

Jak jsem již dříve uvedl, zaměstnávání pracovníků z domova přináší celou řadu úspor a přínosů. Vyžaduje však pečlivé plánování, přípravu a řízení, aby mohlo být efektivní. Než začnete ve vaší organizaci pracovat z domova, je nutné nadefinovat požadavky na pracovní rozvrhy, prověřit domácí podmínky pracovníků, bezpečnost počítačových sítí a v neposlední řadě také odpovědnosti v rámci jednotlivých pracovních rolí.

Nejdůležitějším předpokladem úspěšné spolupráce, ať už je to v kanceláři, na dálku či z domova, ovšem vždy zůstává zajištění co nejlepší komunikace. Projděte si následující body a sami se zamyslete nad tím, co byste mohli udělat pro jejich naplnění:

- **Vize a dlouhodobé cíle organizace** – Aby se i zaměstnanci pracující z domova mohli cítit jako součást vaší organizace, potřebují znát společné cíle. Nejde přitom jen o jednorázovou záležitost, ale o nalezení systému pravidelné komunikace a sdílení hodnot organizace.
- **Individuální cíle jednotlivce** – Jakmile zaměstnanec zná cíle organizace a chápe, jak do nich zapadá jeho role, je třeba vytyčit konkrétní očekávání v souvislosti s jeho vlastní výkonností. V případě vzdálených pracovníků je jasné vytyčení individuálních cílů naprosto zásadní.

- **Podpora talentu** – Vedoucí i jednotliví spolupracovníci by měli vzájemně znát silné a slabé stránky, nejlépe popsané nějakou snadno pochopitelnou terminologií, jako je např. Strengthsfinder (www.silnestranky.cz). Celému týmu to dodává obrovskou energii, může-li každý dělat, co jej baví. Pokud totiž všichni mají příležitost dělat, co je baví, tak jsou v tom často i nejlepší. Když k tomu navíc mohou delegovat to, co jim nejde, na své na kolegy, u nichž je to naopak jejich silná stránka, tak je to naprostý ideál.
- **Odstraňování izolace** – Nedostatečná komunikace může vést vzdálené pracovníky k pocitu izolace. Tomu je třeba předcházet jasně vymezenou politikou interní komunikace, která bude zahrnovat různé komunikační nástroje a pravidelná virtuální setkání. Vzdálení pracovníci by také měli mít otevřené dveře do vašich kanceláří, budou-li se chtít setkat osobně.
- **Pravidelná komunikace** – Naplánujte, zdokumentujte a sdílejte pravidla komunikace se vzdálenými pracovníky. Snažte se několikrát za rok organizovat fyzická setkání celého týmu. Podporujete tím týmového ducha.
- **Odpovědnost a důvěra** – Zaměstnanci pracující vzdáleně by měli v ideálním případě být v denním styku se svými manažery. Nejde o to, že by nedokázali pracovat samostatně a manažer je musel neustále kontrolovat, ale jde především o budování vzájemné důvěry a odpovědnosti za výsledky. Vedoucí by měl své lidi povzbuzovat a motivovat a nechat a nich, jak svých výsledků dosáhnou.

3.7. Jak najít práci z domova

Možná nyní pracujete v kanceláři, ale raději byste z osobních (děti, nemohoucí člen rodiny) nebo finančních důvodů (úspory času a nákladů) začali pracovat domova. Mám pro vás dobrou zprávu. Aby se to stalo realitou, nemusíte hned dávat výpověď. Zkuste nejdříve přesvědčit svého současného zaměstnavatele. V případě, že to pochopí, máte vyhráno. Teprve v opačné variantě můžete začít přemýšlet o změně práce.

Začněte tím, že si sesbíráte fakta o práci z domova (informace v rozsahu této publikace by měly být pro začátek dostatečné). Pokud chcete s přesvědčováním skutečně uspět, měli byste rozhodně patřit mezi pracovníky s minimálně průměrnými výsledky (ideálně nadprůměrnými). Je totiž naprosto zásadní, aby v případě neúspěchu vašemu šéfovi nebylo lhostejné, jestli organizaci opustíte či nikoliv.

Sepište si své výsledky za poslední jeden až dva roky. Buďte konkrétní, čím více čísel nebo dobře zrealizovaných projektů, tím lépe. S takovou přípravou si již můžete s vedoucím domluvit schůzku, kde ho požádáte o možnost pracovat z domova. V počátku doporučuji spíše několik dní v měsíci. Teprve až vedoucí uvidí, že to funguje, má smysl usilovat o zvýšení počtu dnů. Při schůzce s vedoucím také nezapomeňte zdůraznit přínosy práce z domova pro organizaci. Současně vysvětlete, jak by to mělo probíhat prakticky, pěkně krok za krokem.

I když se vám může na první pohled zdát, že za stávajícího přístupu většiny zaměstnavatelů v ČR nemáte šanci uspět, rozhodně se o to pokuste. Za zkoušku totiž rozhodně nic nedáte a byla by velká škoda přijít o tuto možnost jen vlastním odmítáním!

Teprve pokud neuspějete a na práci z domova trváte (a já vám to na základě vlastní zkušenosti doporučuji), nezbývá vám než se smířit s realitou a začít se připravovat na změnu práce. Zaktualizujte si strukturovaný životopis a vytvořte motivační dopis, v němž popíšete svou motivaci včetně informací, co umíte a co chcete novému zaměstnavateli nabídnout.

Připravte si seznam firem z vašeho kraje (celostátně to můžete rozšířit až v případě neúspěchu v místě bydliště), kde předpokládáte příležitost pro uplatnění člověka s vaší kvalifikací. Výborná je například databáze www.firmy.cz. O každé oslovené organizaci si něco zjistěte z jejich webových stránek a informace zahrňte do motivačního dopisu. Sice to zabere trochu času jej upravit pro každou firmu zvlášť, ale věřte mi, že se vám čas investovaný do přípravy vrátí. V počátku oslovte s nabídkou svých schopností a práce na dálku přímo 50-100 zaměstnavatelů. Pokud do 14 dnů nedostanete žádné kladné odpovědi, celou akci zopakujte s další skupinou zaměstnavatelů. Uklidňující by pro vás mohlo být, že v ČR existují stovky tisíc zaměstnavatelů!

Další alternativou pro práci z domova je samostatné a nezávislé podnikání. Můžete začít podnikat jako specialista na živnostenský list nebo založit vlastní firmu. O podnikání se snažte nejlépe v oblasti, na kterou jste talentovaní, baví vás a máte v ní dostatek znalostí a zkušeností. Rád bych zde varoval před jedním potenciálním nebezpečím. Pokud začnete s podnikáním jen pro peníze, tak se v budoucnu vystavujete riziku vyhoření, bohužel se všemi zdravotními a následně i finančními důsledky. Pro začínající podnikatele existuje široká nabídka kvalitních zpravodajsko-informačních portálů. Z mých oblíbených uvádím např. Na volné noze (www.navolnenoze.cz) nebo Podnikatel (www.podnikatel.cz).

Mezi tipy na mini podnikání (přivýdělek) z domova v oblasti manuálních činnosti můžete vyzkoušet např. prodej dětského obnošeného oblečení, domácí výroba (bio) potravin, vlastní výroba drobných předmětů, oblečení, šperků a jejich následný prodej přes portály Aukro (www.aukro.cz), Flér (www.fler.cz) nebo přes své webové stránky či vlastní e-shop. Provozování vlastních webových stránek nebo e-shopu ovšem doporučuji jen pro zkušené znalce internetu. V opačném případě by to byla zbytečně investovaná energie a výsledek by se pravděpodobně nedostavil. Na druhou stranu, pokud se chcete v oblasti internetového prodeje vzdělávat, tak vás možná povzbudí, že znám celou řadu lidí, které e-shop docela slušně živí.

Jako další zdroj informací k problematice hledání práce z domova doporučuji zhlédnout dvouhodinový videozáznam z webináře Jak hledat práci na dálku. Naleznete jej na portálu Práce na dálku:

www.pracenadalku.cz/vzdelavani/videozaznamy/jak-hledat-praci-na-dalku

Ukázka průvodního dopisu pro oslovení zaměstnavatelů

Žádost o práci na částečný úvazek

Dobrý den pane/paní XYYY (pokud jej víme),

na internetu jsem našla Vaše webové stránky www.názevstránek.cz. Určitě své webové stránky pravidelně aktualizujete a zabere Vám to značné množství času. V této souvislosti bych Vám ráda nabídla své služby a prováděla úpravy textu, aktualizaci a doplňování vašeho e-shopu za Vás na zkrácený úvazek dle Vašich požadavků.

V minulém roce jsem pracovala jako administrátor, copywriter a prodejce pro e-shop Doplňky (www.doplnky.cz), takže se orientuji v internetových prodejnách. Mé vytížení je však malé, a proto hledám další firmu pro spolupráci, které bych mohla nabídnout své služby.

Mimo e-shopy mám praxi i v klasickém maloobchodu a velkoobchodu domácích potřeb, elektrospotřebičů od bílé techniky až po televizory a také jsem prodávala železářské potřeby.

Důvodem, proč hledám práci z domova a na částečný úvazek, je skutečnost, že jsem v částečném invalidním důchodu, tedy osoba zdravotně postižená (OZP – dříve ZPS). V případě, že mě zaměstnáte, tak můžete navíc získat přímo související výhody. Jedná se především o úlevy na daních nebo dotace na zaměstnání zdravotně postižených osob. **Více informací o možnostech naleznete zde:**

- portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/prispeveknapodporu
- portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf

Zdravotní stav mi neumožňuje pravidelné docházení do práce, ale není pro mne problém pracovat z domova. O práci z domova a jeho výhodách se dozvíte na portále www.pracenadalku.cz. Při práci z domova jsem si zvykla sama evidovat odpracované hodiny, které bych Vám pravidelně zasílala.

V případě Vašeho zájmu se velice ráda vzdáleně přes Skype zúčastním pohovoru. Kontaktujte mě, prosím, na tel. čísle 111 111 111. Ráda Vám ukážu, co umím, a jsem ochotna 2-3 dny pracovat zdarma.

Reference si můžete vyžádat u pana Petra Poláčka – petr.polacek@seznam.cz.

Další podrobnosti o mé praxi a vzdělání uvádím v přiloženém životopise.

S pozdravem
Jana Nováková

E-mail: jana.novakova@seznam.cz
Tel: 111 111 111

3.8. Začínáme pracovat z domova

Každá životní změna s sebou přináší celou řadu nových podnětů a výzev, s nimiž se musí člověk vyrovnat a naučit pracovat. Nejinak je tomu i v případě práce z domova. Možná jste se již s vaším nadřízeným dohodli, jakým způsobem budete pracovat z domova. V takovém případě vám gratuluji k úspěchu! Pokud se to zatím nepodařilo, máte alespoň příležitost dozvědět se několik zásad, které je důležité vzít v úvahu:

- **Podporujte vzájemnou důvěru s nadřízeným** – Mějte trvale na paměti, že nejdůležitější ze všeho je vzájemná důvěra mezi vámi a vaším vedoucím. Ta když se naruší, může to znamenat rychlý konec a jak jste z domova začali pracovat, tak také můžete skončit.
- **Doplňte si chybějící počítačové znalosti** – Naučte se ovládat všechny počítačové nástroje a software, které vám usnadní vaši práci z domova. Při své práci se je snažte maximálně využívat. V případě, že budete mít v této oblasti větší znalosti než váš nadřízený, neváhejte mu s jejich ovládáním pomoci. Podpoříte tím nejen vzájemnou důvěru, ale také zvýšíte svou produktivitu práce.
- **Vytvořte si vhodné pracovní prostředí** – Ve svém domově si po dohodě s rodinou udělejte svůj pracovní koutek nebo máte-li k tomu podmínky, přímo domácí pracovnu. Práci z domova není možné dělat na jídelním stole v kuchyni nebo

konferenčním stolečku v obývacím pokoji. Dříve či později by to v rodině způsobilo komunikační problémy. Navíc byste to brzy poznali na výrazném snížení vaší efektivity práce vzniklé neustálým stěhování pracovních věcí.

- **Pracujte v době své největší výkonnosti** – Dohodněte se zaměstnavatelem na pracovní době a tu přesně dodržujte, jako byste byli v kanceláři. Patříte-li mezi lidi, kteří mají největší výkonnost mimo běžnou pracovní dobu (např. brzy ráno nebo pozdě v noci), zkuste to probrat se svým vedoucím. V případě, že mu jde především o výsledek vaší práce, neměl by proti tomu nic namítat.
- **Nadefinujte si pravidla vlastní práce a seznamte s tím rodinu** – Po vyjasnění vaší standardní pracovní doby s vedoucím si nadefinujte vlastní pracovní harmonogram. V praxi to znamená určit si, v kolik ráno budete vstávat, kdo povede děti do školky, kdy začnete pracovat, v kolik hodin si uděláte pauzu na oběd a jakým způsobem budete končit svoji práci. Rodině je nutné vysvětlit, že i když jste doma, tak máte práci jako každý jiný člověk a je naprosto nezbytné, aby to všichni respektovali bez zbytečných komentářů, se kterými se čas od času od svého okolí stejně setkáte.
- **Buďte disciplinovaní a pravidla dodržujte** – Důsledně dbejte, abyste si stanovená pravidla nenechali narušovat. Mohou to být děti, partner nebo přátelé, kteří vás mohou „svádět“ k pauzičce na kávu nebo procházce. Nedejte se, jakékoliv ústupky mají totiž tendenci postupně se stupňovat a mohlo by to vzít rychlý spád nežádoucím směrem.
- **Nebuďte v izolaci a komunikujte každý den s kolegy** – Nebojte se zavolat svým kolegům, napsat jim e-mail, chat nebo komunikovat přes vnitrofiremní sociální síť. V případě urgentního požadavku jim bez výčitek zavolejte na mobil. Otevřenost a komunikativnost je naprosto nezbytná pro každou úspěšnou spolupráci. O to důležitější je při práci z domova.
- **Vytvořte si návyky a rituály** – Denní rutina a s tím související rituály patří mezi základní pomocníky produktivity. Standardní věci byste měli dělat automaticky bez přemýšlení, tím si šetříte energii na důležitější činnosti a nemusíte se každý den přesvědčovat, jestli každý den vstanete a budete pracovat či nikoliv. Čím dříve si takové rituály vytvoříte, tím lépe. Kritické návyky jsou ty, jež souvisejí se začátkem a koncem pracovní doby a přechodem z/do osobního života.
- **Vzdělávejte se v oboru a rozvíjejte se jako osobnost** – Při práci z domova ušetříte denně až dvě hodiny času v závislosti na vzdálenosti a také odpovídající částku peněz za dopravu. Tento ušetřený čas i finanční prostředky, kdy se nemusíte vypravovat do práce, podstupovat vlastní cestu MHD, autem nebo pěšky a dále nezbytnou aklimatizaci po příchodu, během níž si vaříte čaj nebo kávu, můžete využít pro seberozvoj, a to nezávisle na svém zaměstnavateli. Nezapomeňte, že vše, co se naučíte, děláte především pro sebe.

- **Pravidelně se setkávejte s kolegy tváří v tvář** – S nejbližšími spolupracovníky pořádejte několikrát za rok fyzické setkání, ať už na formálně-pracovní úrovni při příležitosti počátku/ukončení nějakého projektu, nebo na neformálních akcích typu společný výlet s rodinami, návštěva vinného sklípku nebo sportovní odpoledne. I když to není z hlediska produktivity práce nezbytné, podporuje to týmového ducha.
- **Dopřejte si každý den čas na sebe, rodinu nebo přátele** – Život není pouze o práci, a to i když děláte práci, kterou milujete. Určitě máte své přátelé a rodinu, tak je nezanedbávejte. Kvalitní rodinné a přátelské vztahy patří vedle spokojené práce, dostatku peněz a pevného zdraví mezi základní podmínky pro šťastný život.

Test: Jaké počítačové nástroje pro práci na dálku/z domova máte k dispozici a ovládáte?

Za každé Ano si připočítejte 1 bod.

1) Umím instalovat software
2) Mám a ovládám více než 1 prohlížeč (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Chrome)
3) Mám notebook
4) Mám „chytrý“ telefon nebo tablet
5) Ovládám e-mail
6) Ovládám chat (Skype, ICQ, Google Talk, jiný)
7) Umím telefonovat přes Skype
8) Umím pořádat videokonference (softwarové)
9) Umím pořádat webináře
10) Ovládám online kancelář Google Apps nebo Microsoft Office 365
11) Umím sdílet pracovní plochy svého počítače na dálku
12) Ovládám sdílený online kalendář
13) Umím vytvářet a sdílet online dokumenty
14) Umím zálohovat data online
15) Umím moderovat diskusní fórum
16) Ovládám práci s e-learning (LMS) systémem
17) Umím pracovat s CRM systémem
18) Znám principy projektového řízení a ovládám k tomu určený software
19) Umím obsluhovat e-shop
20) Pracuji s komunitními sítěmi (Facebook, Linkedin, Yammer)

Vyhodnocení:

Čím většího počtu bodů jste dosáhli, tím máte lepší počítačové znalosti pro práci na dálku a z domova. Pravděpodobně nebudete umět pracovat se vším, ale chcete-li být při vzdálené komunikaci a spolupráci skutečně efektivní a nenarážet na zbytečné komunikační problémy, měli byste dosáhnout minimálně 12 bodů.

3.9. Jak se vyhnout podvodným nabídkám práce z domova

Řada internetových stránek, stejně jako nejrůznější inzertní časopisy a noviny, jsou plné inzerátů podvodníků s nabídkou skvělé práce s vysokým příjmem téměř bez práce. Všichni tito podvodníci mají jediný cíl – vylákat z důvěřivých lidí peníze, a to nejrůznějšími důmyslnými způsoby.

Bohužel podvodníky také nepřímo podporují provozovatelé placené PPC reklamy na internetu jako Seznam, Google nebo Etarget, jež prostřednictvím svých reklamních systémů nejčastěji lákají nevědomé zájemce o práci na stránky podvodníků. Nemají totiž dostatečně kvalitní kontrolu inzerátů, která by dokázala tyto podvody odhalit.

Druhým pilířem podporujícím podvody na pracovním trhu je nedostatečná právní úprava, která definuje trestný čin jako úmyslnou škodu nad 5000 Kč. Do této výše podvodu se jedná pouze o přestupek. Podvody na poli nabídek práce jsou většinou pod touto hranicí trestní odpovědnosti, což znemožňuje podvodníky regulérně usvědčit a odsoudit, nebo využívají mezery v zákoně (i přes naši velkou snahu upozorňovat na to poslance nebo příslušná ministerstva nevidíme bohužel žádný

zájem o nápravu). Často tak podvodníci okrádají lidi po dlouhé roky bez jakéhokoliv postihu a případným odpůrcům se doslova smějí do obličeje. Přitom podle našich odhadů jsou takto ročně podvedeny tisíce až desítky tisíc lidí ročně.

Nejčastěji se podvodníci zaměřují na osoby s nižším vzděláním nebo ve finanční nouzi, jež jsou ochotny uvěřit planým a nereálným slibům. Často se jedná o sliby zaměřené na nalezení velice dobře placené práce v zahraničí nebo nabídky práce z domova, a to od manuálních činností typu plnění obálek nebo výroby drobných předmětů až po klikání na nejrůznější internetové reklamy. Taktéž se můžete setkat s podvodníky, kteří se schovávají za multi-level marketingové společnosti (MLM), ale ve skutečnosti se jedná o podvody typu pyramida či letadlo.

Hlavní znaky podvodných nabídek práce

Buďte na pozoru, pokud podezřelá nabídka práce splňuje jeden nebo více z těchto bodů:

- **Nabídka práce vypadá příliš růžově** – Podvodník vám nabízí za minimální práci vysoké výdělky. Navíc slibuje, že to zvládne každý a není to nic složitého.
- **Požadavek na vstupní poplatek nebo poplatek za zprostředkování** – Regulérní zaměstnavatel vám bude platit za výsledky vaší práce namísto požadavků na různé poplatky a platby peněz pod záminkou nejrůznějších nesmyslných důvodů. Ze zákona navíc nesmí žádná organizace požadovat peníze za zprostředkování práce přímo od uchazeče. I proto podvodníci skrývají své nekalé praktiky za prodej nejrůznějších katalogů práce apod.
- **Tlak na rozhodnutí** – Každý zaměstnavatel si své pracovníky vybírá a přemýšlí o nich, jestli jsou pro jeho organizaci skutečně vhodní. Jen málokterá firma či organizace vás bude přemlouvat, abyste podepsali smlouvu ještě dnes, protože byste jinak mohli přijít o „životní příležitost".
- **Peníze za zprostředkování bez smlouvy** – Pokud narazíte na zprostředkovatele práce do zahraničí, který vám slibuje, že po zaplacení několika tisíc Kč vám zařídí práci někde v zahraniční továrně či na farmě, tak si vždy dejte čas na prostudování smlouvy. Nikdy neplaťte peníze bez toho, aniž byste smlouvu viděli dopředu. Nejvhodnější je požadovat na zprostředkovateli, aby si provizi strhnul z první výplaty. Regulérní zprostředkovatel by na to měl být schopen přistoupit. Pokud to není možné, tak si vyžádejte kontakty na referenční osoby, jež v minulosti využily jeho služeb, a ty kontaktujte pro ověření.
- **Nemá podnikatelské IČO a živnostenský list** – Každý, kdo cokoliv prodává nebo nabízí, je povinen mít podle platné legislativy živnostenský list nebo podnikat pod hlavičkou organizace s IČO. Ověřit si takového člověka můžete snadno na živnostenském rejstříku nebo stránkách ministerstva financí v systému ARES.
- **Nesmyslná práce bez přidané hodnoty** – Klikání na reklamní bannery nebo rozesílání nevyžádaných e-mailů vám sice může přinést nějakou malou odměnu, ale ze společenského

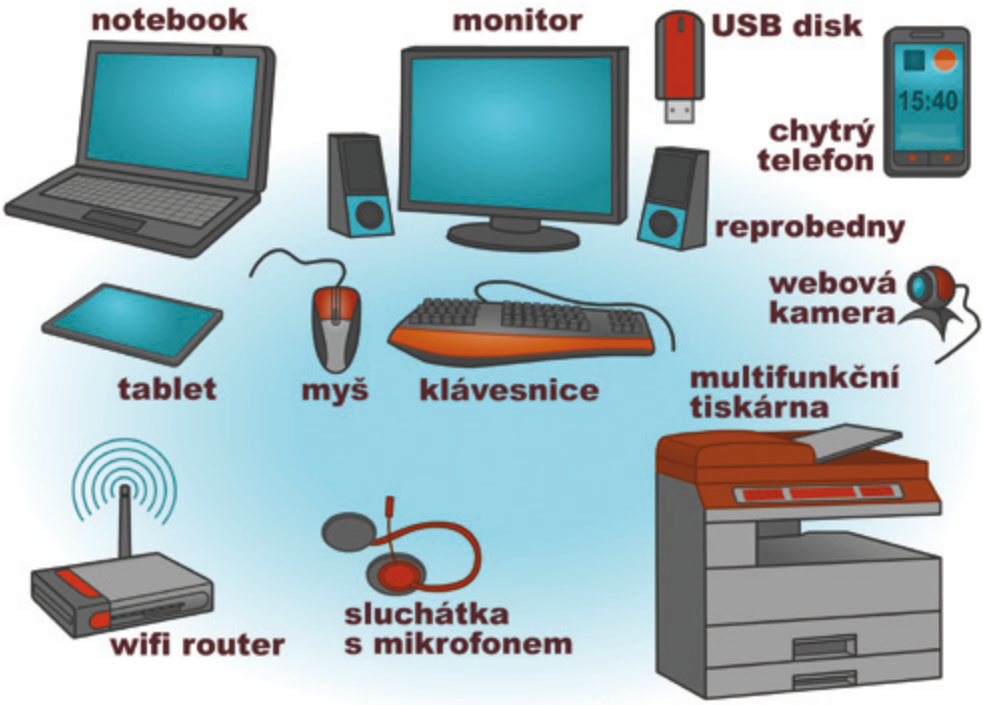
hlediska to nepřináší vůbec nic. V podstatě tím pouze podporujete další okrádání a podvádění. Hledejte výhradně práci, která vám bude připadat smysluplná a nebude poškozovat jiné lidi. Zkuste se vždy vcítit do situace, jako byste na opačné straně stáli vy.

- **Neprůhledný způsob odměňování** – Nechce vám firma přesně říct, jak se stanovuje vaše odměna, a její zástupce mlží? Pak běžte od toho. Rozhodně jste o nic nepřišli. Samozřejmě existují pracovní pozice jako obchodní zastoupení a jiné, kde výše odměny plně závisí na schopnosti obchodníka prodat daný produkt. V takových případech máte ale vždy k dispozici informace, jak se odměna počítá, nebo vám sdělí, kolik si přibližně vydělávají vaši potenciální kolegové.
- **Peníze vzniknou z ničeho** – Zamyslete se vždy nad tím, kde se mají peníze vydělat. Máte prodávat nějaké konkrétní výrobky nebo po vás někdo chce, abyste zaplatili vstupní poplatek, našli další osoby a z jejich poplatku získáte provizi? Tomu se říká pyramida nebo letadlo a jedná se o oblíbený podvod.
- **Nabízená práce se nikdy nemůže zaměstnavateli finančně vyplatit** – Nad každou podezřelou nabídkou zkuste přemýšlet, jestli nabízený způsob práce není zbytečně složitý. Pokud ano, tak je to velice podivné a něco za tím vězí. Častým příkladem je např. plnění nebo nadepisování obálek nebo kompletace hraček. Stačí si jen představit zaměstnavatele, který potřebuje takovou práci udělat. Ve všech případech si raději najme studenta od sousedů nebo maminku na mateřské z vedlejší vesnice, než aby složitě komukoliv zasílal materiál a instrukce pro práci. Reálně by měl totiž jen na dopravu takové náklady, že by se mu to vůbec nevyplatilo.

A pamatujte! Raději nabídku práce odmítněte, než abyste se stali obětí podvodu. Konkrétní případy podvodného jednání najdete na portálu Workline.cz v sekci Podvodné a podezřelé práce z domova:

www.workline.cz/Nabidky/Podvodne-prace-zdomova.aspx

4. Technické podmínky a hardware



Co se dozvíte:

- Rychlost a druhy internetového připojení
- Bezpečnost a ochrana dat
- Mobilní zařízení pro podporu mobility
- Příslušenství pro zvyšování produktivity práce

Po přečtení předchozích kapitol byste měli mít představu, jak pro úspěšnou práci na dálku/z domova ve vaší organizaci nastavit komunikační, pracovní a jiné procesy. Odpoutejme se však od té lidské podstaty práce na dálku/z domova a přejděme k čistě technickému pohledu na věc. **Všechny ty úspory a užitek by bez odpovídajícího technického zázemí byly jen velmi těžko realizovatelné.**

Nejdůležitější podmínkou, bez níž se neobejdete, je dostatečně rychlé a stabilní internetové připojení. Dále potřebujete notebook s dostatečnou výkonností, abyste si nemuseli jít vařit kafe, když chcete otevřít nějaký dokument. Asi je zbytečné upozorňovat na skutečnost, že stolní počítač není pro práci na dálku úplně to pravé. Pro domácí použití jej bezpochyby využijete, ale jakmile trávíte určitou část pracovní doby na cestách, už je přítěží a notebook začne chybět. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že při cestování minimálně 1x měsíčně se bez notebooku neobejdete.

K notebooku byste měli mít dnes již běžně dostupný chytrý telefon nebo tablet. Právě ty vám poskytují potřebnou flexibilitu a nezávislost při cestě autobusem, čekání na letišti, nervózním postávání na úřadě nebo na poště, při procházkách v přírodě nebo na dovolené, apod.

Jako příklad vám uvedu krátký příběh ze svého života. Nedávno jsme byli s architektkou zaměřovat na stavební parcele základy pro dům, který se chystáme stavět. Cílem bylo společně vykolíkovat rohy domu pro bagrování. I když jsme měli dopředu přesné rozměry pozemku, výškopis a umístění domu zakresleno v počítači, přesto došlo přímo na místě k rozhodnutí posunout dům z důvodu stínu o několik metrů dále, a to s ohledem na současné umístění stromů (nechceme je kácet ani poškodit hlavní kořeny). Při úpravách v počítači jsme ovšem zjistili, že nám chybí jeden z potřebných plánů. A jak Murphyho zákony praví, bohužel byl pouze v e-mailu, a tedy nedostupný. Naštěstí mám již delší dobu smartphone s mobilním internetem. Na několik kliknutí jsem si propojil mobil s počítačem, ke kterému se mohla architektka připojit a dokument stáhnout. Během několika hodin byla práce hotová. Pokud bych nebyl mobilně připojen, tak s ohledem na vzdálenost k její kanceláři bychom ztratili půl dne času a celý náš plán by se v podstatě neuskutečnil. Pro matematicky založené čtenáře bych položil řečnickou otázku: „Kolik jsme tím ušetřili na přímých nákladech za předpokladu, že bychom jinak ztratili dohromady zhruba šest hodin času (každý tři hodiny) a 120 km na benzínu?“

Další drobné technické vybavení, bez kterého se obvykle na cestách nebo v domácí pracovně neobejdete, jsou webová kamera (pokud již není součástí notebooku) a sluchátka s mikrofonem (abyste nerušili své okolí nebo nikdo nerušil vás). K tomu si můžete navíc přidat multifunkční tiskárnu s kopírkou a scannerem, externí klávesnici (pro ty, kdo neradi píšou na notebooku), USB disk pro zálohování dat a druhý LCD monitor rozšiřující vaši pracovní plochu a výrazně podporující produktivitu práce.

4.1. Rychlost a druhy internetového připojení

Někdo by si pomyslel, že v dnešní době, kdy internetový signál „lítá“ všude okolo nás, již připojení k internetu není žádný problém. Je to ale velice závislé na úhlu pohledu. Zkuste si jen na chvíli vzpomenout, co to s vaší organizací udělalo, když jste se někdy v minulosti ocitli v pracovním čase na několik hodin nebo den zcela bez internetu. I když internetový signál můžete považovat za druh komodity, tak závislost na něm u většiny organizací i jednotlivců trvale roste a delší výpadky mají stále větší následky. O to důležitější je vytvářet nezávislé buňky, které mohou zajistit běžný provoz organizace a přitom nejsou na sobě z hlediska poskytovatele připojení k internetu závislé.

Právě koncept práce na dálku/z domova to umožňuje, a to díky pobytu jednotlivých pracovníků v různých lokalitách, navíc připojených odlišným typem a poskytovatelem připojení. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že by každá organizace i jednotlivý pracovník pracující na dálku měl mít plán B, jak se připojit k internetu pro případ, kdy mu jeho hlavní poskytovatel z nějakého důvodu dlouhodobě vypadne.

Než se dostanu k samotným typům připojení, rád bych se zastavil u rychlosti připojení k internetu. Jak všichni jistě víte, rychlost internetu neustále roste. Pro kvalitní práci jednotlivce na dálku je ideální rychlost více než 2 Mb/s, a to pro tzv. download (stahovaná data) i upload (odesílaná data), stabilita připojení vyšší než 70 % a doba odezvy menší než 50 milisekund.

Samozřejmě pokud tyto parametry nesplňujete na 100 %, tak se nic neděje. Pouze se mohou vyskytovat drobné výpadky například při videokonferenčních hovorech nebo při práci v cloudu. Jako naprosté minimum doporučuji si zapamatovat informaci, že připojení má mít rychlost minimálně 0,5 Mb/s pro download i upload. Všechny uvedené parametry si snadno změříte například na webové stránce www.rychlost.cz. Zde máte také jednotlivé ukazatele podrobně vysvětlené.

V případě organizací nezapomeňte rychlost připojení k internetu násobit počtem uživatelů připojených do sítě a dále určitým koeficientem, kterým určíte jejich reálný stupeň využívání přenosové kapacity internetové linky.

Pro připojení k internetu dnes existuje několik klíčových technologií, jež se stále vylepšují. Navíc s přestupem organizací na cloud computing jako výhradní způsob ukládání dat a rostoucími požadavky na přenos videa se nároky na rychlost zvyšují každým dnem. Tomu se přizpůsobují i aktuální rychlosti připojení, které rostou v řádech. Aktuálně nejužívanějšími technologiemi (rok 2012) pro firmy jsou vysokorychlostní připojení ADSL pomocí telefonní linky, bezdrátové připojení wi-fi a optický kabel. Pro domácnosti je to wi-fi, ADSL a kabelové připojení, a to zejména díky své poměrně nízké ceně a snadné dostupnosti. Postupně jim na paty začíná šlapat mobilní připojení s 3G sítí.

V tabulce najdete srovnání jednotlivých možností připojení. Záměrně neuvádím konkrétní rychlosti připojení ani poskytovatele. To se totiž mění natolik dynamicky, že než by došlo k vydání této knihy, tak by údaje byly zastaralé. Pro představu je vhodné navštívit jakoukoliv stránku, kde aktuální rychlosti připojení k internetu sledují, např. již zmiňovaný web www.rychlost.cz.

Druh připojení	Popis	Výhody	Nevýhody
Wi-fi síť	Bezdrátová síť. Většina notebooků a některé mobily mají wi-fi modul pro příjem signálu. Jinak je třeba použít externí modul připojený přes USB.	nízké pořizovací náklady zejména při pořizování sítě, relativně vysoká rychlost za nízké měsíční poplatky, velká dostupnost i na venkově	kvalitní příjem signálu někdy ruší vnější faktory – nepříznivé počasí, fyzická překážka, rušení jiným zařízením, riziko neautorizovaného použití
Telefonní linka ADSL	Přenos po klasické telefonní lince s možností vysokých rychlostí. Nutnost zakoupit nebo pronajmout modem od poskytovatele připojení.	relativně nízké pořizovací náklady, vysoká rychlost, stabilita a spolehlivost	nutnost zřídit telefonní přípojku, relativně drahý provoz – pro běžné užití od 500 Kč měsíčně, kvalita závislá na vzdálenosti od ústředny
Kabelová přípojka	Možnost připojení k internetu přes rozvody kabelové televize. Potřeba zakoupit nebo vypůjčit modem od poskytovatele.	kvalitní připojení i pro náročnější aplikace s rychlostí až 100 Mb/s, přiměřené měsíční poplatky	omezená dostupnost, pouze v místech s kabelovou televizí
Mobilní telefonní síť	Připojení k internetu pomocí mobilní sítě. Nezbytné zakoupit speciální modem.	vhodné při cestování, zejména pro jednodušší operace, jednoduchá instalace	vyšší cena za připojení, vyšší rychlost dostupná jen ve větších městech
Satelit	Připojení pomocí satelitní antény. Ke zprovoznění je potřeba zakoupit komplet s příslušenstvím.	dostupné kdekoliv, k použití na odlehlých místech (venkov, horské chaty), kvalitní, spolehlivé a zabezpečené připojení	složitější instalace, vyšší vstupní náklady, drahý provoz, nižší rychlost připojení

Jak je patrné z uvedených typů připojení, můžete se dnes k internetu připojit skutečně na jakémkoliv místě v ČR, a to včetně jejích nejzapadlejších koutů. Samotné rozhodnutí o zřízení nového připojení ovšem není úplně jednoznačné – nestačí pouze vybrat to nejlevnější. Před vlastním rozhodnutím si odpovězte na tyto otázky:

- **Jaké jsou možnosti připojení ve vašem působišti?** Pouze satelitem se připojíte opravdu kdekoliv. Také dosah wi-fi sítí a telefonních linek je velice dobrý. Menší dostupnost platí pro rychlý mobilní internet, jenž je v současné době omezen pouze na města, a pro kabelovou přípojku, která bývá k dispozici nejčastěji jen obyvatelům bytových domů.
- **Jak rychlé a spolehlivé připojení potřebujete?** V této oblasti platí jednoduché pravidlo – za rychlost se platí. Čím rychlejší internet, tím více za něj zaplatíte. Větší spolehlivost a stabilitu získáte připojením přes telefonní linku, kabelové připojení nebo satelit. Wi-fi síť může mít problémy se zabezpečením nebo se signálem, např. při zhoršeném počasí.
- **Chcete být trvale mobilní?** Pokud cestujete a potřebujete být neustále online, tak tento komfort vám poskytne pouze mobilní připojení. Zde se ovšem musíte smířit s výpadky, ke kterým bude docházet v místě s horším pokrytím.
- **Kolik jste ochotni investovat do zřízení připojky?** Vstupní investice může být nízká a pohybovat se v částkách okolo 1000-2000 Kč za modem k telefonní přípojce či jednoduchou anténu k zachycení signálu wi-fi. Někdy je možné si modem vypůjčit od poskytovatele připojení nebo získat toto zařízení v rámci tarifu zdarma.
- **Kolik jste ochotni měsíčně platit za připojení?** Nejlevnější variantou bývá wi-fi připojení – může vás vyjít i třeba jen na stokorunu měsíčně. Cenově výhodná bývá i kabelová přípojka. Ceny za připojení přes telefonní linku začínají přibližně od 500 Kč a satelitní internet i více než 1000 Kč měsíčně.

Test: Jak si chráníte svá data v počítači?

Za každé Ano si připočítejte 1 bod.

1) Mám přístup do počítače zaheslovaný.
2) Používám bezpečná hesla, hesla neopakuji a pravidelně je měním.
3) Nikdy nikomu neříkám své heslo.
4) Zálohuji na DVD, externí USB disk nebo přes online službu.
5) Zálohuji ve firemní síti.
6) Aktualizuji pravidelně software a umožňuji instalaci záplat (Windows i další programy).
7) Používám anitivirus.
8) Používám antispam.
9) Používám firewall.
10) Nepouštím k počítači nikoho jiného.
11) Nenavštěvuji nebezpečné stránky.

Vyhodnocení:

Čím více bodů, tím lepší výsledek. Platí zde ovšem jedno velké ALE. Chcete-li mít data skutečně komplexně ochráněna, měli byste odpovědět Ano v podstatě na všechny uvedené otázky. Každý systém je totiž pouze tak odolný a bezpečný, jak silný je jeho nejslabší článek.

4.2. Bezpečnost a ochrana dat

Ztráta, poškození či zneužití osobních nebo firemních dat patří k velkým obavám většiny vedoucích pracovníků. Občas tím argumentují, proč není z jejich pohledu práce na dálku bezpečná. Vše je ale jen věcí přístupu. Z nejrůznějších studií vyplývá, že **více či méně úspěšný útok hackera na servery umístěné na centrále zaznamenalo přes 60 % organizací**. Kvalitně nastavená pravidla a systémy by tedy měly platit obecně a nikoliv pouze při práci na dálku/z domova.

Nebudu se rozepisovat o ochraně dat na úrovni celofiremní sítě. Nejsem na tuto problematiku až takový specialista, abych dokázal radit správcům sítě nebo odborníkům na bezpečnost. V čem jsem si ovšem naprosto jistý, to je fakt, že vhodným nastavením počítačové sítě lze zabezpečit přístup k firemním datům na server nebo do cloudu i s nejrůznějšími mobilními zařízeními. Neexistují tedy žádné nepřekonatelné překážky, které by bránily bezpečně používat notebooky, chytré telefony nebo tablety mimo kanceláře organizace. Pokud by vám náhodou správce sítě tvrdil opak, tak si buďte jisti, že nemluví pravdu. Pravděpodobně to říká z nedostatku znalostí, nebo v tom horším případě, protože se mu nechce nic měnit či zlepšovat. V takové situaci doporučuji zaplatit mu školení nebo jej vyměnit za někoho přístupnějšího změnám. Požadavky na kvalitního pracovníka IT oddělení v souvislosti s nástupem cloud computing jsem již zmiňoval v úvodu.

Kde vidím obrovský potenciál pro nikdy nekončící osvětu, to je oblast zabezpečení a vůbec přístupu k práci s firemními daty a informacemi ze stran jednotlivých pracovníků. Udělejte si pro sebe přiložený test Jak si chráníte svá data a pak si přečtěte, jak byste se k nim měli chovat:

- Zaheslujte si přístup do počítače
- Používejte bezpečná hesla (velká + malá písmena a čísla) a pravidelně je měňte
- Nikdy nikomu neříkejte své heslo (pokud by ho nutně potřeboval váš správce sítě, tak si jej umí po dohodě s vámi resetovat)
- Zálohujte:
  - automatické online zálohování (např. www.mozy.com)
  - na externí disk nebo DVD
  - ve firemní síti (nejlépe automaticky)
- Používejte antivirus a antispam (nejlépe s automatickou aktualizací)
- Mějte zapnutý firewall (Windows nebo externí)
- Nepouštějte k počítače nepovolené osoby
- Nechoďte na potenciálně nebezpečné stránky
- Neotvírejte e-maily od podezřelých adresátů
- Aktualizujte pravidelně všechny programy včetně záplat ve Windows

Možná by stálo za to udělat na toto téma malý průzkum ve vaší organizaci. Jsem si téměř jistý, že pokud jste z malé nebo střední organizace, tak nejsou 100% pokryty všechny uvedené body. Je obecně známý fakt, že největším rizikem pro vnitrofiremní síť jsou právě její uživatelé. Jediným lékem na tuto nemoc je permanentní osvěta, osvěta a zase osvěta bezpečného chování při práci s počítačem.

Občas se setkávám s dotazem, jestli **mohou mít rodinní příslušníci přístup na pracovní počítač. Jednoznačně říkám ne, nemohou!** Potenciální riziko je až příliš velké, od zavirování nebo přímého ovládnutí počítače hackerem při návštěvě nevhodných stránek, přes instalaci nelicencovaného softwaru až po ztrátu dat nebo fyzické poškození počítače (čaj v klávesnici, pád na zem, apod.). Podobně jsem se již setkal s případem jednoho zákazníka, jehož syn napsal e-mail přes otcovu adresu svým kamarádům a omylem to rozeslal na databázi zákazníků. Ceny počítačů jsou dnes na tak nízké úrovni, že by nemělo být problém pořídit dětem jejich vlastní počítač pro zábavu i školní povinnosti.

4.3. Mobilní zařízení pro podporu mobility

Plná nezávislost na místě vašeho aktuálního pracovního působiště se v dnešní době neobejde bez některého z mobilních zařízení – chytrého telefonu nebo tabletu. Notebook taktéž sám o sobě patří do kategorie mobilních zařízení. Má ovšem celou řadu omezení, které jeho využitelnost na určitých místech výrazně snižují. Musíte jej rozevřít, a k tomu potřebujete prostor. Většině notebooků bez připojení do elektrické sítě vydrží baterie jen po omezenou dobu. Jen těžko s ním budete fotografovat, používat jej pro navigování či nahrávat audio/video záznam. Jakékoliv vytvoření poznámky, kontroly e-mailu nebo zpráv na webu se stává záležitostí mnoha minut, nikoliv desítek sekund jako v případě chytrého telefonu/tabletu.

Pokud nemáte zkušenosti s chytrým telefonem nebo tabletem, jistě vás napadne otázka, v čem se liší od běžných telefonů a k čemu jsou dobré.

Smartphony

Smartphone, někdy nazýván jako chytrý telefon, je telefon, který poskytuje pokročilé funkce, jako například přehrávání hudby, videohovory nebo připojení k internetu. K charakteristickým znakům smartphonů patří pokročilý operační systém a aplikační rozhraní umožňující instalaci a práci s nejrůznějšími programy. Nejrozšířenějšími operačními systémy jsou Android, Symbian, iOS (operační systém od Apple), BlackBerry a Windows Mobile. Mezi hlavní výrobce chytrých telefonů patří HTC, Nokia, Motorola, Apple, Samsung, LG a Hewlett-Packard.

Standardní funkce chytrých telefonů

- Běžné funkce telefonů (telefonování, SMS, MMS)
- Jednotlivé operační systémy poskytují možnost tvorby vlastních aplikací, které pak určují možnosti chytrého telefonu
- Připojení k internetu
- Internetový prohlížeč
- Mobilní verze kancelářského balíku Office
- E-mailový klient
- Souborový manažer
- Multimediální přehrávač
- Možnosti přizpůsobení uživatelského prostředí
- Podpora paměťových karet
- Fotoaparát
- Nahrávání audio/video záznamů
- Funkce pro chatování a telefonování přes internet (VoIP)
- Automatická synchronizace dat s firemním serverem nebo počítačem po připojení k internetu

Tablety

Mezičlánkem mezi notebookem a smartphonem je tablet. Větší než smartphone, menší než notebook, akorát se vejde do rukou a kromě dotykového displeje nemá prakticky žádné ovládací prvky. Široký nástup tabletů začal teprve nedávno. Původní koncept Tablet PC rozpracovával Microsoft přes 10 let. Teprve v roce 2010 s příchodem iPadu od Apple nastal zlom, který odstartoval masovou poptávku po tomto elegantním typu přenosného zařízení. Ve šlépějích iPadu jdou i jeho hlavní konkurenti Samsung Galaxy Tab, HP TouchPad nebo tablety od Acer, Asus a Lenovo, obvykle postavené na systému Android.

Tablet je vynikající pro celou řadu činností od brouzdání na internetu, přes čtení e-mailů nebo firemních dokumentů až po práci s interními aplikacemi speciálně upravenými pro tento druh zařízení. Z hlediska podnikatelské činnosti si další využití jistě najde v obchodní oblasti, kdy můžete na obrazovce tabletu prakticky ihned zákazníkovi prezentovat své služby a produkty. Bohužel má tablet i jeden základní nedostatek, chybějící klávesnici a myš. Díky jejich absenci (některé tablety umožňují

jejich připojení přes USB) vám jakákoliv práce s delším textem nebo vyplňováním formulářů zabere podstatně více času než na počítači, a to se samozřejmě počítá. Pro vnitrofiremní použití proto doporučuji tablet nejdříve vyzkoušet a teprve, když se osvědčí, jej začít masově používat. V opačném případě byste si totiž mohli pořídit jen drahou hračku, která skončí ve skříni zapomnění.

Standardní funkce tabletů

- Všechny funkce dostupné běžně v chytrých telefonech
- Výrazně větší displej a klávesnice umožňují běžnou práci
- Většina běžných tabletů NEMÁ funkci GSM, nelze je tedy využívat pro telefonování, SMS, MMS apod. Umožňují to pouze tablety s 3G modulem

4.4. Příslušenství pro zvyšování produktivity práce

Auto se standardním vybavením vás také doveze na místo určení. Ovšem když přidáte klimatizaci, airbagy, ABS a další vymoženosti, tak to bude nejen bezpečnější, ale navíc do cíle dorazíte (v případě horka) méně unaveni. Podobné je to i s počítači – standardní výbava notebooku umí pokrýt většinu nároků na práci. V mnoha případech ale bude brzdit vaši produktivitu práce, a to není dobře. Popřemýšlejte, jestli si nepořídit následující extra příslušenství k počítači. Sice to bez něj také funguje, ale v mnoha případech výrazně pomaleji:

- **Externí sluchátka s mikrofonem** – Běžný notebook má sice vlastní integrovaný reproduktor a sluchátka, ale jejich použití je na mnoha místech velice omezené nebo zcela nemožné. U zákazníka nebo na jiném veřejném místě nemůžete takto komunikovat s kolegy, aniž byste nerušili své okolí nebo oni nerušili vás. Po připojení externích sluchátek a mikrofonu už slyšíte přes videohovor kohokoliv, aniž by o tom vaše okolí vůbec tušilo. Mluvit můžete buď potichu, nebo také využívat chat pro psané reakce na hovor druhé strany.
- **Multifunkční tiskárna s kopírkou a skenerem** – Nenahraditelný pomocník 3v1. Samozřejmě si můžete vystačit jen s běžnou tiskárnou. V takovém případě ovšem musíte při kopírování chodit do kopírovacího centra a místo skenování podepsaných smluv zase na poštu.
- **Druhý paralelní monitor** – Podle dostupných studií šetří až 20 % pracovního času, obzvláště u profesí, kde se intenzivně pracuje s několika otevřenými okny a dokumenty. Např. u programátorů, grafiků nebo správců sítě jsou naprosto nepostradatelné. Rozhodně se ale vyplatí u každého, kdo pracuje se dvěma a více okny současně.
- **Webová kamera s vysokým rozlišením** – Pro normální videokonference je integrovaná kamera v notebooku zcela dostatečná. V tomto případě mám na mysli spíše situace, kdy potřebujete snímat obraz v jiném směru, než je otočená

obrazovka (na níž je nejčastěji kamera umístěná), chcete zabrat větší část místnosti nebo požadujete, aby se kamera otáčela automaticky na hovořící osobu.

- **Pohybový senzor (např. Kinect) aneb staňte se ovládačem** – Nová technologie pro ovládání počítače pohyby celého těla. Pro jasnější představu doporučuji zhlédnout nějaké video na YouTube. V době psaní teto publikace (2012) je to novinka, která začíná hledat své praktické aplikace. Pokud patříte mezi příznivce sci-fi filmů, tak přesně víte, co nás v budoucnu čeká a nemine. Technologie už na to postupně dozrávají. Máme se tedy na co těšit. Máme ho k dispozici a je to úžasné pro zábavu, cvičení a v blízké budoucnosti i pro práci.

5. Software a cloud aplikace

Co se dozvíte:

- **Co si vybrat? Online kancelář Google Apps nebo Microsoft Office 365?**
- **Výčet nástrojů a softwaru pro komunikaci na dálku, jejich výhody, nedostatky a nejlepší praktiky**
- **Vzdálený přístup k počítači**
- **Vzdělávání na dálku ve formě e-learningu a webinářů**
- **Řízení výkonu pracovníků**
- **Další cloud aplikace pro firemní použití**

O výhodách cloud computingu jsem se již zmiňoval v samostatné kapitole. Pro zopakování jen uvádím, že cílem cloudu je z informačních technologií udělat něco, co se používá snadno a jednoduše a s čím si dokáže poradit nejen zdatný IT pracovník, ale i šikovnější student nebo pokročilejší uživatel. Pro podnikatele nebo majitele malých a středních organizací může být cloud jedním z řešení jejich počátečních investic do IT. Lehce tak mohou nastavit e-maily, kalendáře či sdílení dokumentů a vytvořit si technickou infrastrukturu pro podporu práce na dálku nebo z domova.

S přechodem na cloud organizace získá vše, co potřebuje, tedy hardware, software, čas IT odborníků, údržbu, podporu, aktualizace, a to zabalené do služby s pravidelným měsíčním poplatkem, jehož výše se stanovuje v závislosti na počtu uživatelů. Organizace pak hradí pouze to, co skutečně využívá – počet přesně stanovených licencí v závislosti na počtu zaměstnanců, kteří se službami pracují. Počet uživatelů může být, třeba i dočasně, změněn. Rozsah nabídky a flexibilita dodavatelů jsou v této oblasti opravdu rozsáhlé. A právě širokou nabídkou nejrůznějších softwarových řešení nejčastěji umístěných v cloudu se budu zabývat v této kapitole. Bohužel vzhledem k rozsahu knihy nelze jít do většího detailu. Některé z aplikací jsou natolik rozsáhlé, že by snadno vydaly na samostatnou knihu. Pro ujasnění přínosu a probuzení zájmu by to ovšem mělo být dostatečné. Berte prosím v potaz také fakt, že vzhledem k rychlosti vývoje cloud aplikací se popis jejich aktuálních funkcí ve srovnání s datem psaní této knihy (začátek 2012) může (i značně) lišit.

5.1. Online kancelář

Základním stavebním kamenem IT je v každé organizaci bezesporu elektronická pošta a sdílení i ukládání dokumentů potřebných ke vzájemné komunikaci. Tyto služby jsou v cloudu běžně dostupné. Ani s cenou si nemusíte lámat hlavu, využívání balíčků nastavených služeb rozhodně účet vaší organizace nezruinuje. Jejich **ceny se pohybují řádově od jedné stokoruny za uživatele měsíčně. Pro školy nebo neziskové organizace** poskytují provozovatelé samotného řešení online kanceláře většinou **s výraznou slevou nebo zcela bezplatně.**

Základní balíček služeb obvykle obsahuje poštovní schránku dostatečné velikosti až několika desítek GB na jednoho uživatele, řešení pro sdílení kalendáře, úkolů a kontaktů, včetně populární synchronizace s chytrými telefony, bez kterých dnes už snad ani pracovat nejde. Současně získáte také webové kancelářské aplikace, jež jsou vhodné pro nenáročnou tvorbu a editaci dokumentů většiny používaných formátů přímo v okně webového prohlížeče.

Kvalitní řešení pro online kanceláře ale nabízí i mnohem více. To dává organizaci příležitost snadno vybudovat vlastní zabezpečený intranet a prostor pro sdílení dokumentů, nebo nástroje pro efektivní online spolupráci a komunikaci, ať už jde o komunikaci hlasovou, obrazovou či textovou, dostupnou nejen na počítačích, ale

i v mobilních telefonech. Ocení jej především organizace, jejichž zaměstnanci tráví většinu svého pracovního času mimo kancelář. Navíc lze podstatné části vaší online kanceláře jednoduše sdílet a propojit se zákazníky či dodavateli.

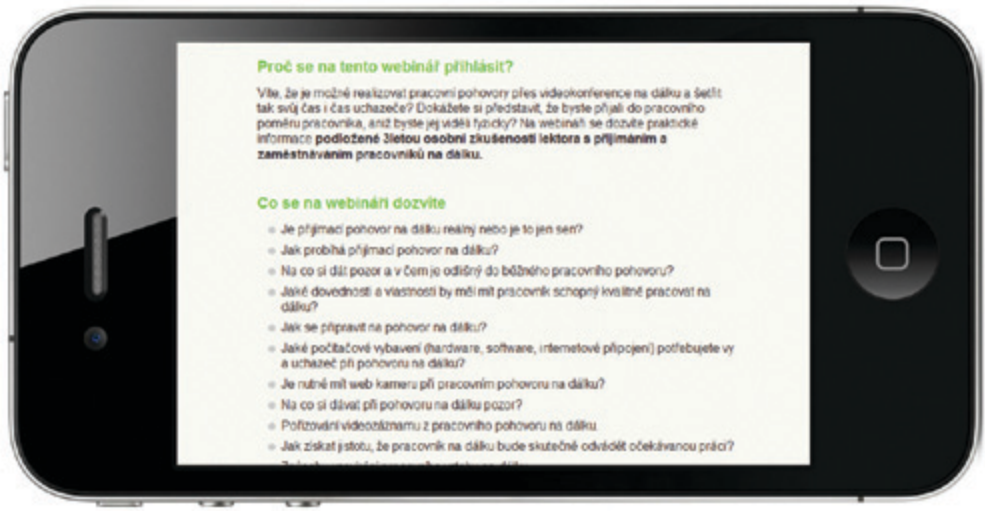
Největšími poskytovali řešení online kanceláře v ČR jsou Google s Google Apps a Microsoft s Office 365. Obě řešení nabízejí lokalizaci v českém jazyce a s oběma máme jen ty nejlepší zkušenosti. Jejich samotní provozovatelé jsou dostatečnou zárukou vysoké kvality služeb, bezpečnosti dat i dalšího vývoje, což se u mnohým menších dodavatelů garantovat nedá. Obě uvedené řešení si projdeme ve větším detailu, abyste získali představu, pro koho jsou vhodnější.

5.1.1 Google Apps

S Google Apps mám osobní zkušenosti již od roku 2008, kdy se objevily v české verzi. Od té doby je využívám k plné spokojenosti v některých svých projektech. Každý projekt má nezávislý Google Apps účet na své vlastní internetové doméně. I když to může znít složitě, tak samotná obsluha je velice snadná a skutečně to po zavedení a úvodním nastavení zvládne obsluhovat vyškolený pracovník s kladným vztahem k počítačům, a to zcela bez hlubšího IT vzdělání. Sám mám propojených více než 5 nezávislých účtů na různých doménách ve tvaru jmeno.prijmeni@projekt1.cz, info@projekt2.com, apod. Vše obsluhuji z jednoho jediného účtu a přitom pod hlavičkou ostatních účtů. Do jiných účtů se přihlašuji pouze občas, abych zkontroloval spamový koš, jestli v něm neuvízly nějaké zprávy mimo samotný spam. S obdivem k vývojářům spam filtrů musím říct, že i při takovém počtu účtů se to stává jen několikrát za rok.

Google Apps obsahují všechny důležité nástroje pro provoz online kanceláře malé, střední nebo velké organizace a celkově obsahují více než 60 samostatných, a přesto vzájemně propojených aplikací (do všech se přihlásíte přes jedno přihlašovací jméno, tzv Single Sign On) pokrývajících značnou část potřeb organizace. Do všech aplikací lze přistupovat přes smartphone nebo tablet. Mimo to existuje nezávislý Google Apps Marketplace, tedy místo, kde mohou vývojářské firmy nabízet další externí aplikace kompatibilní s Google Apps.

Současná největší implementace Google Apps má přes 300 000 uživatelů, což potvrzuje využitelnost pro organizaci opravdu jakékoliv velikosti. Navíc mají Google Apps tzv. otevřené API. To umožňuje nad všemi uloženými daty programovat nejrůznější aplikace pro jejich další zpracování. Pro malé a střední organizace lze samotné Google Apps zavést během několika hodin až dnů, navíc **do 10 uživatelů a pro školy je provoz Google Apps zcela bezplatný**. Pro větší organizace přecházející z Microsoft Exchange, Lotus Notes nebo jiného řešení existuje skupina pomůcek, které celý převod dat významně usnadňují.



Základní služby Google Apps:

- **E-mail Gmail** – Vlastní e-mailový klient ve tvaru např. jmeno@moje-domena.cz s velikosti schránky až 25 GB na každou osobu a automatickým antivirem/antispamem. K dispozici je velice kvalitní kontextové vyhledávání a funkce pro slučování e-mailové komunikace do jednoho e-mailu. Poštu lze stahovat/nahrávat do/z lokálního klienta a automaticky synchronizovat s mobilním telefonem.
- **Google Talk** – Desktopová a online verze pro chat napojená na Gmail. Telefonování přes internet po celém světě, hlasový záznamník a videokonference pro dvě osoby.
- **Google Dokumenty** – Online editor pro vytváření a prohlížení textových dokumentů, tabulek, formulářů, prezentací a malování se synchronizací v reálném čase (každá změna se během několika sekund přenese do počítačů ostatních připojených spolupracovníků). Každá revize se automaticky uloží, takže každý může vidět, kdo, co a kdy změnil, a kdykoli se vrátit ke starší verzi. Je kompatibilní s kancelářskými balíky Microsoft Office a Open Office a umožňuje jednoduchý export/import dat. Externí úložiště pro zálohování jakýchkoliv dat o velikosti do jednoho GB. Všechny dokumenty lze sdílet s kolegy i mimo brány vaší organizace.
- **Google Kalendář** – Správa a vytváření veřejných a neveřejných kalendářů. Plánování schůzek a událostí s možností jejich sdílení s ostatními. Odesílání upozornění na schůzky pomocí SMS zpráv nebo e-mailu, synchronizace s mobilním telefonem.

- **Google Weby** – Redakční systém pro tvorbu klasických webových stránek organizace, intranetových stránek oddělení nebo jednotlivých pracovníků. Jakékoliv stránky lze provozovat na vlastní doméně nebo subdoméně. Sdílení libovolných dokumentů z Google Dokumentů a s využitím Google Picasa dokonce fotografií či celých fotoalb.
- **Google Skupiny** – Provozování diskusních veřejných a neveřejných diskusních fór.
- **Google Kontakty** – Správa firemních adresářů a osobních kontaktů s funkcí synchronizace v mobilním telefonu.
- **Google+** – Komunitní síť propojená na celou řadu Google Apps služeb pro podporu vzájemné spolupráce a komunikace uvnitř organizace i mimo ni.

Výběr nejčastěji používaných aplikací Google použitelných pro organizaci:

- **Picasa** – Veřejné nebo soukromé ukládání, sdílení nebo úprava fotografií a fotoalb.
- **Datové úložiště spravované uživatelem** – Možnost zakoupení dalšího úložného prostoru pro Google Dokumenty a fotografie Picasa.
- **YouTube** – Veřejné nebo soukromé sdílení videa, vytváření vlastních nebo firemních videokanálů.
- **Blogger** – Blog pro každého na vlastní doméně nebo subdoméně s možností veřejného nebo soukromého publikování.
- **iGoogle** – Snadná správa vlastní domovské stránky Google umožňující přidat Gadgety nebo odkazy na nejpoužívanější aplikace Google.
- **Alerts (Upozornění)** – Nástroj pro hlídání vámi zadaných klíčových slov a slovních spojení v nových výsledcích vyhledávání na Google. Tyto výsledky jsou zasílány na váš e-mail.
- **Zprávy (News)** – vyhledávání v tisících novinových zpráv podle vašeho zájmu pro získání rychlého přehledu o aktuálním dění.
- **Mapy** – Zobrazování adres na mapách a plánování tras včetně fotografii míst.
- **Překladač (translator)** – online překladatelský nástroj pro rychlý překlad stránek a dokumentů z/do desítek různých jazyků.
- **Analytics** – Nástroj pro analýzu provozu jednotlivých webových stránek organizace.
- **AdWords** – Inzertní systém na Google pro provozování tzv. kontextové neboli PPC reklamy.
- **AdSense** – Nástroj pro vkládání cizí reklamy do vašich webových stránek za určitý poplatek.
- **Vlastní vyhledávání** – Implementace vyhledávacího systému od Google do vlastních webových stránek.
- **Reader** – Uživatelsky přívětivá čtečka RSS a Atom kanálů přístupná pouze přes web.
- **Checkout** – Platební nástroj pro platby přes internet a online nákupy.

- **SketchUp** – Rychlé a snadné vytváření trojrozměrných modelů.
- **Nástroje a optimalizátor pro webmastery** – Zvýšení viditelnosti webových stránek a jejich zlepšování.

Mimo tyto Google aplikace existují tisíce dalších online aplikací nabízených na Google Apps Marketplace a vytvořených partnery Google. V podstatě si stačí vyspecifikovat, co chcete, a pak hledat na Marketplace. S největší pravděpodobností zde podobnou aplikaci najdete. Ve většině případů se ale bohužel musíte smířit s chybějící lokalizací do českého jazyka. Na druhou stranu jsou provozovatelé těchto řešení otevření spolupráci a pokud jim napíšete, jsou často ochotni aplikaci s vaší pomocí přeložit do českého jazyka. Jako kompenzaci vám nejčastěji nabídnou slevu nebo po určitou dobu zcela bezplatný provoz. Vhodným nakombinováním všech uvedených služeb a různých nadstaveb z Google Marketplace dokáží Google Apps pokrýt v podstatě jakékoliv potřeby velkých i malých organizací.

Více informací o Google Apps:

- Oficiální stránky Google Apps - www.google.com/apps
- Videozáznam z webináře na téma Google Apps - www.webinare.cz/videozaznamy/videozaznam/42-jak-snizit-naklady-na-it-s-online-kancelari.aspx
- Zavedení Google Apps do organizace - http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/online-kancelarske-aplikace/google-apps

5.1.2 Microsoft Office 365

Podobně jako většina lidí, kteří nepropadli kouzlu Applu, jsem vyrostl na produktech Microsoft. Postupně jsem si prošel všemi Windows i kancelářským balíkem Microsoft Office od verze 95. Microsoft Office 365 je pouze další logický krok, který mě samozřejmě také neminul a v některých projektech s ním pracuji. Jedná se o výsledek dlouholetého snažení Microsoftu a vývoje jejich cloud řešení pro jednotlivé oblasti práce na dálku jako elektronická pošta, videokonference, vytváření a správa dokumentů a další.

Cílovými zákazníky Office 365 nejsou primárně koncoví uživatelé, ale především organizace využívající serverové Microsoft Exchange, Microsoft Sharepoint nebo desktopové Microsoft Office. Ty získají přechodem do cloudu Office 365 naprosto stejné služby jako v případě instalovaných řešení na vlastním serveru. Infrastrukturu organizace tak již není potřeba zásobovat drahým serverovým hardwarem, který navíc vyžaduje dohled a údržbu. Office 365 je provozována v několika navzájem zastupitelných datacentrech, díky čemuž Microsoft garantuje dostupnost služby 99,9 %. Samozřejmostí je vysoký stupeň bezpečnosti celého řešení a užitečná je rovněž technická podpora Microsoftu.

Organizace tak ušetří průměrně 55 % nákladů na zmiňovaný provoz a správu (studie přímo od Microsoftu) a umožní 100% flexibilitu a nezávislost svých pracovníků na místě práce, a to i bez připojení k internetu. Office 365 totiž obsahuje možnost doinstalování Offline klienta, který data a dokumenty po připojení k internetu synchronizuje s online verzí.

Samotné nastavení a zavedení Office 365 považuji za náročnější než v případě Google Apps a bez člověka znalého problematiky se pravděpodobně neobejdete. I proto existuje široká síť partnerů Microsoftu, kteří vám s tím dovedou kvalifikovaně pomoci. Na stolním PC či notebooku lze využít přímé napojení z kancelářského balíku Microsoft Office, případně použít webový prohlížeč a k dokumentům přistupovat pomocí Office Web Apps. Majitelé chytrých telefonů se mohou bez problémů připojit k poštovnímu serveru a pracovat s poštou, kalendářem a kontakty, šťastnější majitelé telefonů s Windows Phone 7 se přímo připojí i ke knihovně dokumentů SharePoint a připravena je i podpora pro zařízení BlackBerry, Android a Apple. Není tedy nutné složitě zprovozňovat a nastavovat vlastní infrastrukturu včetně firewallů, Office 365 vše zajistí a ve výsledku poskytuje kompletní pokrytí firemních potřeb.

Služby Microsoft Office 365:

- **Microsoft Exchange Online** – cloudová obdoba oblíbeného a výkonného e-mail a groupware serveru Microsoft Exchange. Stejně jako v serverové verzi, i cloudový Exchange umožňuje plnohodnotné zpracování e-mailů, kalendáře a kontaktů se zabudovanou antivirovou ochranou. Přístup k e-mailu (standardně o velikosti 25 GB pro každého uživatele) je možný v podstatě odkudkoliv, k dispozici je připojení z PC pomocí Outlooku, webového rozhraní a rovněž z mobilního telefonu podporujícího ActiveSync.
- **Microsoft SharePoint Onlin**e – Řešení pro inteligentní ukládání firemních dokumentů a práci s nimi. Díky SharePointu lze efektivně spolupracovat s kolegy, partnery či zákazníky a dosahovat tak lepších výsledků v kratším čase. Stejně jako u Exchange, i k SharePointu lze přistupovat přímo z aplikací Office, pomocí webového rozhraní, případně pomocí mobilního telefonu.
- **Microsoft Lync Online** – Umožňuje organizacím využívat nejnovější možnosti digitální komunikace včetně chatu pro rychlou textovou komunikaci online, audio a videohovorů mezi jednotlivými účastníky, audio a videokonference, zjišťování dostupnosti jednotlivých účastníků, sdílení pracovní plochy a další možnosti spojené s komunikací v rámci organizace i mimo ni.
- **Microsoft Office Professional Plus** – Při využití prémiové služby Office 365 je k dispozici rovněž kompletní sada kancelářského balíku Office Professional Plus, která umožňuje přímý přístup ke službám popsaným výše a rovněž nabízí sadu Office Web Apps, díky které uživatel může pracovat s dokumenty i pomocí webového prohlížeče na jakémkoliv počítači.

- **Webový portál** – Součástí služby Office 365 je i prostor pro vytvoření webového portálu organizace včetně nástrojů a šablon pro tvorbu webových stránek. Webové portály můžete zřizovat jak pro externí prezentace organizace, tak pro interní týmy, a rovněž do nich lze integrovat data s Exchange a SharePointu.
- **Nástroje pro řízení a správu** – Umožňují konfiguraci výše zmiňovaných technologií a celkovou správu Office 365, u variant pro střední a velké organizace s možností doplnění o služby Active Directory.

Více informací o Microsoft Office 365:

- **Oficiální stránky Office 365** – www.office365.cz
- **Zavedení Office 365 do organizace** – http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/online-kancelarske-aplikace/microsoft-office-365

5.1.3 Google Apps nebo Office 365?

Často dostávám otázku, pro které řešení by se měla organizace rozhodnout. Neexistuje jednoznačná odpověď, při nezávislých srovnáních Google Apps a Microsoft Office 365 vycházejí pro každého ze soupeřů určité výhody i nevýhody. Pro organizace historicky závislé na Microsoft řešeních typu Microsoft Exchange se bude pravděpodobně zdát jako jasné řešení právě Office 365. Na druhou stranu, kdo přechází z jiného řešení, zakládá novou organizaci, hledá levnější řešení nebo si chce uchovat větší nezávislost a otevřenost pro napojení na aplikace třetích stran, tak by se mohlo zdát, že nejlepší volbou bude sáhnout po Google Apps.

V podstatě je ale výsledek na obecné úrovni neurčitý a bez jasného zadání a stanovení skutečných potřeb organizace nelze jednoznačně odpovědět. Záleží totiž na mnohem větším počtu faktorů, než by se mohlo zdát, a před konečným rozhodnutím si rozhodně odpovězte na tyto otázky:

- Jaký používáte současný server, jaké je jeho aktuální vytížení a kdy vás čeká výměna hardwaru?
- Jaké jsou náklady na současný provoz serverů (licence a aktualizace softwaru, elektrická energie, hardware, hosting, zálohování, fyzické zabezpečení, mzda správce a další)?
- Jaká je bezpečnost současného serverového řešení?
- Kolik jste v minulosti zachytili útoků na server a zaznamenali jste díky tomu konkrétní finanční ztráty?
- Jakou máte se současným serverem možnosti pro flexibilitu práce (podporu práce na dálku)?
- Od jakých dodavatelů pocházejí současné aplikace, kdy vyprší jejich licence (fyzicky nebo morálně - tedy že budete nucení koupit novější verze softwaru) a kdy (jestli vůbec) počítáte s jejich přesunem do cloudu?

- Jaké řešení již používáme od Microsoftu a jaké od Google?
- Mají vaši zaměstnanci přístup k firemním datům odkudkoliv?
- Kdy začnete používat pro běžnou práci notebooky, „chytré“ telefony nebo tablety?
- V jakém rozsahu je budete využívat za 1 rok, za 3 roky a za 5 let?
- Necháte svým zaměstnancům volnost s jejich výběrem, nebo budete používat jednotnou značku pro všechny?
- Jak jsou vaši zaměstnanci připraveni na případný přechod do cloudu a jaké mají znalosti v této oblasti?
- Kolik by vás stál pravidelný provoz cloud řešení Google Apps a kolik Microsoft Office 365?
- Kolik takovým přechodem ušetříte a jak bude zavedení náročné (časově i finančně)?
- Jaká bude nová role vašeho IT správce? Chcete ho propustit, nebo z něj uděláte strategickou podporu vaší organizace?

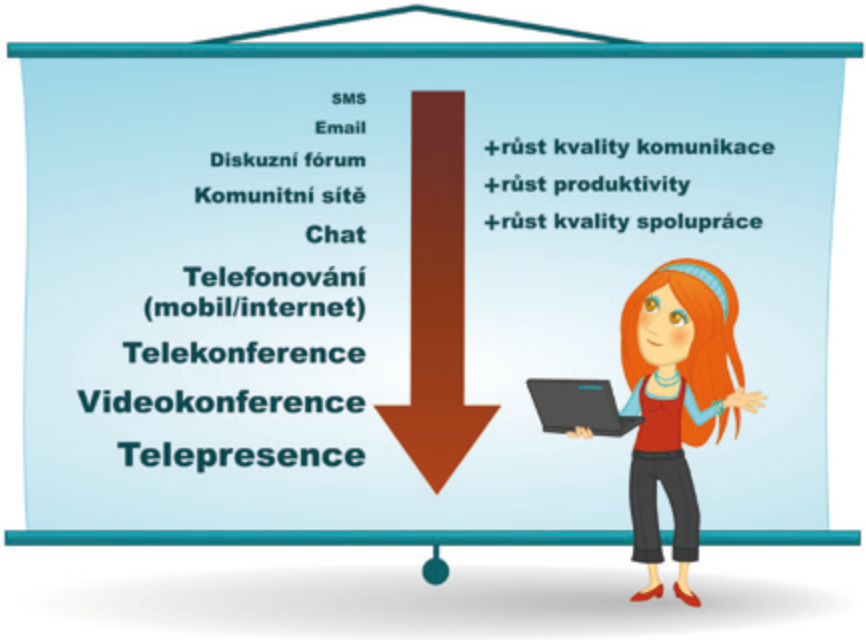
Pokud byste chtěli poradit, které řešení by bylo pro vaši organizaci vhodnější, neváhejte nás kontaktovat na **info@pracenadalku.cz**. S provozem a zaváděním obou řešení a jejich přednostmi i nedostatky máme dlouhodobé zkušenosti.

5.2. Komunikace na dálku

Mezilidská komunikace prochází pod tíhou vědeckotechnického vývoje za posledních 130 let obrovskými změnami. Evoluce přizpůsobila náš mozek k tomu, aby odmítal jakékoliv formy neosobní komunikace. Je to pro nás nepřirozený způsob výměny informací, a tedy se tomu přirozeně bráníme, dokud to jde. Je známým faktem, že když v roce 1876 představil A. G. Bell svůj vynález telefonu, tak zůstal absolutně nepovšimnut. Jako komunikační prostředek si jej tehdy neuměl nikdo představit. Svůj telefon nabídl americké a britské vládě. Britský poštovní úřad odpověděl, že Američané snad takovou věc potřebují, ale Angličané předávají zprávy pomocí malých chlapců, kteří přenášejí listy mezi adresáty.

Dnes to vypadá úsměvně, ale podobným vývojem od „nezájmu“ až po naprostou nepostradatelnost prošly všechny nejpoužívanější nástroje současnosti, jako jsou e-maily, SMS a mobilní telefony. Nyní se podobným procesem všeobecného přijetí a hledáním svého využití prodírají například komunitní sítě, videokonference či teleprezence. V následujících 10 letech se můžeme těšit na revoluci a nástup holografické komunikace (člověk se před vámi digitálně zhmotní ve 3D zobrazení), která opět po 130 letech od Bellových dob vrátí komunikaci do skutečné (pseudo) osobní roviny.

I po této revoluci ovšem bude stále platit s ohledem na nutnost úspor nákladů a času, že základem úspěšné mezilidské komunikace 21. století je především efektivní využívání a kombinace všech dostupných nástrojů pro vzdálenou komunikaci. Mezi nejrozšířenější z nich patří běžné telefonování přes mobil či internet, SMS, e-maily, diskusní fóra, komunitní sítě, chaty, telekonference, videokonference a nově také teleprezence.



Často se setkávám s nejrůznějšími negativními komentáři na „účet“ jednotlivých nástrojů, vycházejících nejčastěji z nepochopení či neznalosti. Proto bych zde rád shrnul přínosy i nedostatky každého komunikačního nástroje a poskytl ke každému z nich několik tipů, kdy a k čemu je využívat. Mají obrovský potenciál a jejich nedostatečné nebo dokonce špatné využívání stojí uživatele nejen spoustu peněz, ale také množství promrhaného času, který může být věnován podstatně důležitějším věcem. Samozřejmě tím nechci říct, abychom zcela odstranili osobní (fyzický) kontakt, ten je pro celou řadu oblastí naprosto nepostradatelný. Na druhou stranu je zřejmé, že vývoj světa jde stále kupředu a kdo usne na vavřínech, ten se také může probudit, až když bude pozdě.

Plusy a mínusy jednotlivých nástrojů pro komunikaci na dálku jsem pro přehlednost shrnul do tabulky. Pro detailní rozbor a tipy by si pravděpodobně každý z nich zasloužil samostatnou kapitolu nebo dokonce knihu. Vzhledem k rozsahu knihy ovšem takový komfort nemám. Pro základní představu by to však mělo být dostatečné.

Úspory při komunikaci na dálku namísto fyzického cestování

Událost: 2 hodinová fyzická schůzka pořádaná v praze

1. účastník z Prahy - vzdálenost na schůzku 20 km

2. účastník z Liberce - vzdálenost na schůzku 110 km

3. účastník z Ostravy - vzdálenost na schůzku 380 km

Celková vzdálenost 1020 km

Celkový čas strávený na cestě - 12:45 hodin

Celkové náklady (maximální možné úspory) pro všechny účastníky = 8670 Kč (cestovné 6Kč/km, průměrná superhrubá mzda pracovníka 200 Kč/hod.)

5.2.1 SMS

Testík pro zamyšlení: Používáte SMS?

Vyberte svou odpověď.

1) Nemám mobil
2) Nepíšu je, pouze dostávám
3) Píšu jen občas (1-3 měsíčně)
4) Píšu téměř každý den
5) Píšu minimálně 1x denně
6) Píšu více než 5 denně
7) Píšu více než 10 denně

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Nízké náklady • Levný způsob komunikace např. ze zahraničí • Možnost zasílat odkudkoliv přes telefon • Nerušíte své okolí • Nejsou závislé na internetu	• Omezeno 160 znaky • Neosobní • Nelze se rozepsat v detailu • Časově náročnější než hovor

Tipy pro používání SMS:

- Než psát 3 SMS, raději volejte. Zdržuje to nejen vás, ale také druhou stranu.
- Využívejte pro jednoznačné informační zprávy bez emocí jako zaslání telefonního čísla, adresy, ceny apod.
- Naučte se rozpoznat, kdy již SMS není vhodná. Pro sdělení emocí raději telefonujte.
- Pokud píšete někomu, kdo nemá s jistotou vaše telefonní číslo uložené ve svém seznamu, tak vždy lidi oslovujte (dobrý den, zdravím, ahoj) a podepisujte se pro identifikaci vaší zprávy.
- Neočekávejte na SMS odpověď. Pro řadu lidí jsou neosobní, a proto na ně neodpovídají. Další část lidí je neumí psát.
- V případě, že píšete více než 5 SMS denně, přemýšlejte, jak váš způsob komunikace zefektivnit.

5.2.2 E-maily

Testík pro zamyšlení: Používáte e-maily?

Vyberte svou odpověď.

1) Nepoužívám e-mail
2) Chodím na e-mail méně než 1x týdně
3) Chodím na e-mail několikrát týdně
4) Jsem na e-mailu každý den
5) Jsem na e-mailu skoro pořád
6) Dostávám 1-2 e-maily denně (mimo spam)
7) Dostávám více než 10 e-mailů denně (mimo spam)
8) Dostávám více než 50 e-mailů denně (mimo spam)

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• „Nulové“ náklady • Komunikace s celým světem odkudkoliv přes mobilní internet • Nerušíte své okolí • Odložení reakce na později/možnost promyslet si odpověď • Lze přiložit libovolné soubory • Uchování informace v čase	• Závislost na internetu • Časově náročnější než hovor (obzvláště pokud pisatel neumí psát všemi deseti) • Nelze vysvětlovat některé souvislosti • Chybí osobní kontakt • Nečekejte okamžitou odpověď

Tipy pro používání e-mailů:

- Složité nebo emocionální záležitosti vyřizujte telefonicky, přes videokonference nebo osobně.
- Zálohujte si staré e-mailové komunikace, ideálně několik let zpětně. Podle studií je až 85 % firemního know-how uchováváno v e-mailech.
- Velké soubory zasílejte přes úschovny nebo FTP, abyste nezahlcovali schránku příjemce.
- Druhou stranu vždy oslovujte a podepisujte se.
- Nepoužívejte pro urgentní záležitosti. Nikdy nevíte, jak je na tom druhá strana časově nebo jestli e-mail nespadl do spamu. V některých případech může být doba odezvy i několik týdnů či měsíců.
- Na pracovní e-maily odpovídejte do 1 pracovního dne, patří to k profesionálnímu přístupu. Nemusíte poslat ihned očekávané odpovědi, ale minimálně potvrďte přijetí a předpokládaný termín plnohodnotné odpovědi.
- Pokud jste delší dobu pryč, nastavte si upozornění na nedostupnost nebo přesměrujte e-mail na vašeho zástupce.
- Kontrolujte pravidelně SPAM ve všech svých e-mailových účtech.
- Pokud máte e-mailové účty na více doménách, propojte si je do jednoho účtu, odkud budete schopni všechny e-maily obsluhovat (např. přes Google Apps nebo Office 365).
- Dejte si pozor na závislost, abyste nekontrolovali své e-maily každých 5 minut. Velice to vyčerpává a zhoršuje koncentraci. Ještě nebezpečnější je mobilní internet. Neberte e-maily jako SMS, abyste se nestali otroky svého telefonu a práce.

5.2.3 Diskusní fóra

Testík pro zamyšlení: Používáte diskusní fóra?

Vyberte svou odpověď.

1) Nepoužívám vůbec
2) Jen když na ně náhodně narazím
3) Když na něco hledám odpověď, tak jdu na fórum
4) Aktivně odpovídám na dotazy ve fórech

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Cesta pro získání odpovědi na neznámou otázku • Možnost sledovat odpovědi ostatních účastníků a vytvořit si názor • Uchování informací v čase	• Závislost na připojení k internetu • Není vhodné pro přímou komunikaci s konkrétní osobou • Nečekejte okamžitou odpověď

Tipy pro používání diskusních fór:

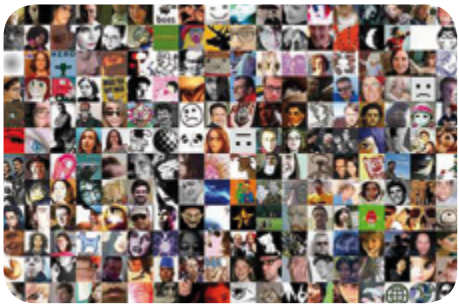
- Místo hledání neznámého řešení získejte odpověď na diskusním fóru.
- Nejdříve prohledejte historické odpovědi a teprve pak vytvářejte nový dotaz.
- Pomáhejte ostatním. Kvalifikovaným odpovídáním na otázky jiných lidí zvyšujete svůj profesní kredit.
- Pište výhradně slušně, obsah fóra je obvykle dohledatelný přes vyhledávače i s odstupem několika let.
- Vždy diskutujte pod svým pravým jménem. Nebo se za svůj názor stydíte?
- Pokud se nejedná o soukromé diskusní fórum, vynechejte osobní informace, které by vás mohly jakkoliv poškodit.

5.2.4 Komunitní sítě

Testík pro zamyšlení: Používáte komunitní sítě?

Vyberte všechny své odpovědi.

1) Ne a nikdy nebudu
2) Ne, ale plánuji to
3) Ano, ale jen pracovně
4) Ano, ale jen soukromě
5) Pracovně i soukromě
6) Používám je méně než 1x týdně
7) Používám je téměř každý den
8) Jsem na nich trvale připojen/a



Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Okamžitý přehled o ostatních lidech • Ucelený přehled o společných zájmech nebo činnostech lidí • Udržování kontaktů a vztahů • Vyhledání „ztracených“ kontaktů • Propagace firmy a značky • Pro vnitrofiremní komunikaci, z velké části náhrada e-mailu	• Závislost na připojení k internetu • Velký „požírač“ času • Nevhodné použití může pracovně i osobně velice uškodit • Nečekejte okamžitou odpověď

Tipy pro používání komunitních sítí:

- Vynechejte při práci prohlížení soukromých stránek a profilů.
- Umisťujte zde pouze ty informace, o kterých víte, že vám nevadí, aby je kdokoliv věděl.
- Nevymýšlejte si – každý se dívá.
- Pečlivě zvažte každou zveřejněnou větu nebo obrázek, protože lze snadno dohledat konkrétní komunikace i po několika letech.
- Sdílejte příspěvky na přínosné/vzdělávací články, videa a texty.
- Udržujte svůj profesní profil aktuální.

- Vytvořte si vnitrofiremní komunitní síť, kde nehrozí únik interních informací a všichni spolupracovníci mají prostor se vyjádřit. Výrazně tím zrychlíte a zpřehledníte vzájemnou interní komunikaci.

5.2.5 Chat neboli instant messaging

Testík pro zamyšlení: Používáte chat?

Vyberte všechny své odpovědi.

1) Ne
2) Ano, ale jen pracovně
3) Ano, ale jen soukromě
4) Pracovně i soukromě
5) Používám pouze občas
6) Používám téměř každý den
7) Jsem na něm trvale připojen/a

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Okamžitý přehled o dostupnosti ostatních lidí • Nahrazuje telefon pro jednoduché zprávy • „Nulové“ náklady • Nerušíte své okolí • Uchování informací v čase v historii • Zanechání vzkazu • Paralelní komunikace více skupin nebo osob • Každý má prostor k vyjádření	• Závislost na připojení k internetu • „Žrout“ času, když si to nehlídáte • Nemusíte dostat okamžitou odpověď

Tipy pro používání chatu:

- Určete si 1 software pro chat pro celou organizaci a pak už ho neměňte.
- Kontrolujte statusy pro zjištění, kdo je/není k dispozici.

- Využívejte skupinový chat pro komunikaci více lidí. Nebojte se komunikovat přes chat ve více skupinách najednou a nečekejte, až jednu komunikaci ukončíte.
- Při hovoru/videokonferenci můžete vést paralelní komunikace mimo hlas také v chatu. Všichni zúčastnění dostanou prostor pro vyjádření.
- Využívejte chat pro situace, kdy jedna ze stran nemůže mluvit nahlas, ale může psát.
- Pokud je druhá strana online, využívejte chat pro zasílání souborů. Je to rychlejší než přes úschovnu nebo e-mail.
- Pro trvalé uchování informací raději používejte e-mail než chat.
- Naučte se odstranit z diskuse nevhodně odeslanou zprávu. Může se vám to hodit, až někdy omylem odešlete nějakou zprávu špatnému člověku.
- Volejte, když to přes chat nevyřešíte do 3 minut. Šetříte tak čas obou stran. Mluvené slovo je výrazně rychlejší než psaní.
- Pište při poradě zápis přímo do chatu. Ostatní mohou vše ihned zkontrolovat. Následně jen zápis překopírujete do e-mailu a rozešlete na požadované adresáty.

5.2.6 Telefonování

Testík pro zamyšlení: Telefonujete?

Vyberte všechny své odpovědi.

1) Ne, nemám rád telefon
2) Ano, ale jen soukromě
3) Ano, soukromě (méně než 60 minut měsíčně)
4) Ano, soukromě (61-500 minut měsíčně)
5) Ano, soukromě (více než 500 minut měsíčně)
6) Ano, pracovně (méně než 60 minut měsíčně)
7) Ano, pracovně (61-500 minut měsíčně)
8) Ano, pracovně (více než 500 minut měsíčně)
9) Jen přes mobil nebo pevnou linku
10) Jen přes internet
11) Telefonuji přes mobil a také internet

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Dostupný (téměř) kdekoliv, není závislý na internetu • Vhodné pro urgentní problémy • Udržování osobních kontaktů a vztahů • Poznáte náladu volajícího ze zabarvení hlasu a můžete na ni ihned reagovat	• Špatně se zanechává vzkaz, když danou osobu nezastihnete • Nemůžete předávat obrazové materiály • Můžete volaného vyrušit v nevhodnou dobu • Složitě se řeší skupinové záležitosti pro více lidí • Diskutované informace nelze uchovat pro pozdější použití nebo důkaz

Tipy pro používání telefonu:

- Při troše námahy získáte slevu minimálně 50% oproti standardním tarifům, v některých případech dokonce až 80%.
- Neprotahujte pracovní nebo osobní telefonáty, mohou být velkých „žroutem“ času i peněz.
- Ptejte se, jestli má volaný právě teď na vás čas.
- Než něco vysvětlovat 15 minut abstraktně po telefonu, tak raději pošlete e-mail s obrázky a nad těmi diskutujte.
- Pokud chcete volat po 20. hodině nebo o víkendu, raději to 2x promyslete, jestli nebudete rušit a skutečně to nepočká do dalšího pracovního dne, nebo jestli to nelze poslat na e-mail.
- Mějte oddělený pracovní a soukromý telefon.
- Pokud volanému zadáváte úkoly a on nemá možnost si to poznačit, raději mu po dohodě ještě zašlete e-mail.

5.2.7 Telekonference

Testík pro zamyšlení: Používáte telekonference?

Vyberte všechny své odpovědi.

1) Ne
2) Ne, ale plánujeme to
3) Ano, ale jen soukromě pro komunikaci s rodinou a přáteli
4) Ano, pracovně (méně než 1 hodinu měsíčně)
5) Ano, pracovně (2-10 hodin měsíčně)
6) Ano, pracovně (více než 10 hodin měsíčně)
7) Ano, pracovně i soukromě

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Dostupné (téměř) kdekoliv • Nejsou závislé na internetu (platí jen u telefonické telekonference) • Nahrazují skupinové schůzky • Není potřeba tlumočit závěry ostatním (každý se může zúčastnit) • Probrání všech dotazů a nejasností	• Vysoké náklady v případě telefonické telekonference • Lze je organizovat pouze v předem domluvený čas • Nevhodné pro urgentní problémy • Nemůžete předávat obrazové materiály • Nutné moderovat • Nepoznáte náladu neaktivních jednotlivců

Tipy pro používání telekonference:

- Předem rozešlete případný diskutovaný obrazový materiál na e-mail účastníků.
- Připojujte se 1-5 minut před začátkem, abyste nezdržovali ostatní nebo vám neutekl důležitý úvod.
- Určete moderátora, který předává slovo všem zúčastněným, aby si vzájemně neskákali do řeči.
- Dejte prostor všem účastníkům pro vyjádření.

- Zašlete shrnutí případných úkolů všem zúčastněným na e-mail.
- Pokud to lze, kombinujte s chatem.

5.2.8 Videokonference a teleprezence

Testík pro zamyšlení: Používáte videokonference nebo teleprezence?

Vyberte všechny své odpovědi.

1) Ne
2) Ne, ale plánujeme s tím brzy začít
3) Ano, soukromě pro komunikaci s rodinou a přáteli
4) Ano, pracovně (méně než 1 hodinu měsíčně)
5) Ano, pracovně (2-10 hodin měsíčně)
6) Ano, pracovně (více než 10 hodin měsíčně)
7) Ano, pracovně i soukromě

Zkuste se zamyslet, jestli právě zde neexistuje prostor pro růst vaší produktivity práce nebo pro úspory nákladů i času.

⊕	⊖
• Téměř „nulové“ náklady na spojení • Nahrazuje osobní schůzky • Poznáte náladu skupiny/jednotlivce a můžete na ni reagovat • Není potřeba tlumočit závěry ostatním (každý se může zúčastnit) • Probrání všech dotazů a nejasností • Můžete předávat obrazové materiály	• Závislé na rychlém připojení k internetu • Lze je organizovat pouze v předem domluvenou dobu • Nevhodné pro urgentní problémy • Nutné moderovat • Vysoké náklady na pořízení (jen hardwarové)

Tipy pro používání videokonferencí a teleprezencí:

- Přemýšlíte o jejich pořízení? Zvažte, jestli chcete softwarové (nízká cena, vysoká flexibilita, mobilní) nebo raději hardwarové (profesionální, vysoká kvalita přenosu) řešení?
- Mějte vždy předem odzkoušený hardware (sluchátka, mikrofon, webová kamera), aby vám při provozu neselhal.
- Připojujte se 1-5 minut předem, abyste nezdržovali nebo vám neutekl důležitý úvod.
- Určete si moderátora, který předává slovo a dává prostor všem pro vyjádření.

- Sdílejte s ostatními obrazový materiál, o kterém hovoříte.
- Používejte chat pro všechny účastněné, abyste mohli vést paralelní komunikaci.
- Zašlete shrnutí případných úkolů všem zúčastněným na e-mail.
- Z důležitých schůzek pořizujte videozáznam a umístěte jej na dostupné a bezpečné místo pro všechny účastníky (FTP server, streaming server).

5.2.9 Vzdálený přístup k počítači

Speciální pozornost bych rád věnoval vzdálenému přístupu k počítači včetně sdílení pracovní plochy. Mezi běžnými uživateli se jedná o **méně známý nástroj, který ovšem významně zefektivní vaši práci na dálku**. Představte si situaci, kdy vám chce kolega z jiné pobočky pomoci při práci s nějakým softwarem, ale neumí to vysvětlit e-mailem či telefonicky, nebo diskutujete o nákresu po telefonu na základě zaslané dokumentace, ale nejste si jistí, kterou z částí má právě druhá strana na mysli. K tomu všemu a mnoha dalším činnostem můžete sdílet na dálku pracovní plochu počítače. Prezentující pak myší ukazuje ostatním účastníkům na svém monitoru vše nezbytné, jako by seděli vedle něj u počítače. V případě potřeby si funkci prezentujícího snadno převezme kterýkoliv z účastníků.

Vzdálený přístup k počítači rozšiřuje funkce sdílení pracovní plochy. Využívá se například pro vzdálenou instalaci či opravu softwaru nebo k práci na počítači umístěném na jiném fyzickém místě. Přitom vše probíhá, jako byste měli počítač před sebou. Ovládání jednotlivých softwarových řešení se omezuje většinou pouze na několik kliknutí myší a snadno to zvládne i úplný začátečník. Existují bezplatná i placená řešení. Obecně platí, že ta placená vždy nabízejí něco navíc – např. možnost prezentovat pro více než 1 osobu nebo využití pro komerční účely.

Software pro sdílení pracovní plochy počítače:

- Skype.cz
- Yuuguu.com
- Standardní videokonferenční řešení

Software pro vzdálený přístup na počítač:

- TeamViewer.cz
- LogMeIn.com

Návod: Jak se vzdáleně připojit na počítač kohokoliv za 5 minut

1) Zavolejte druhé straně na telefon, Skype nebo přes videokonferenci
2) Naveďte je na stažení programu pro vzdálené připojení TeamViewer z www.teamviewer.com (bezplatný pouze pro nekomerční účely)
3) Po stažení je naveďte na instalaci a spuštění
4) Nechte si nadiktovat ID a heslo
5) Připojte se k nim
6) Pracujte s jejich počítačem, jako by byl váš (druhá strana nesmí hýbat s myší)

5.3. Vzdělávání na dálku

Považujete kvalitní a efektivní systém celoživotního vzdělávání za základ úspěchu každého jedince? Pokud ano, tak věřím, že podobně smýšlíte i o přínosu v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Tedy **úspěch a produktivitu vaší organizace podmiňujete trvalým vzděláváním pracovníků**.

Největší vliv na zefektivňování procesu vzdělávání pracovníků, čímž myslím za méně peněz více muziky, mají především počítačové technologie. Vysoce pozitivní efekt počítačového online vzdělávání potvrdilo v jedné ze svých studií na konci roku 2010 samotné ministerstvo školství USA. Dokonce ze studie vyplývá, že **důsledná aplikace všech zásad online vzdělávání poskytuje lepší výsledek než klasické fyzické vzdělávání**. A to ve studii nebyly vůbec zohledněny úspory finančních nákladů, které patří v pracovní oblasti mezi jedny z klíčových.

V návaznosti na dnešní prosakování internetu a počítačů do každodenního života leží blízká budoucnost vzdělávání v maximální automatizaci a individualizaci vzdělávání. Stále více bude vyžadován nejen aktivní zájem jednotlivých pracovníků o zvyšování jejich kvalifikace, ale především možnost každému pracovníkovi vzdělávání přizpůsobit na míru s ohledem na jeho vlastní potenciál, dominantní způsob učení, úroveň znalostí a časové možnosti.

Nástroje a software pro vzdělávání na dálku:

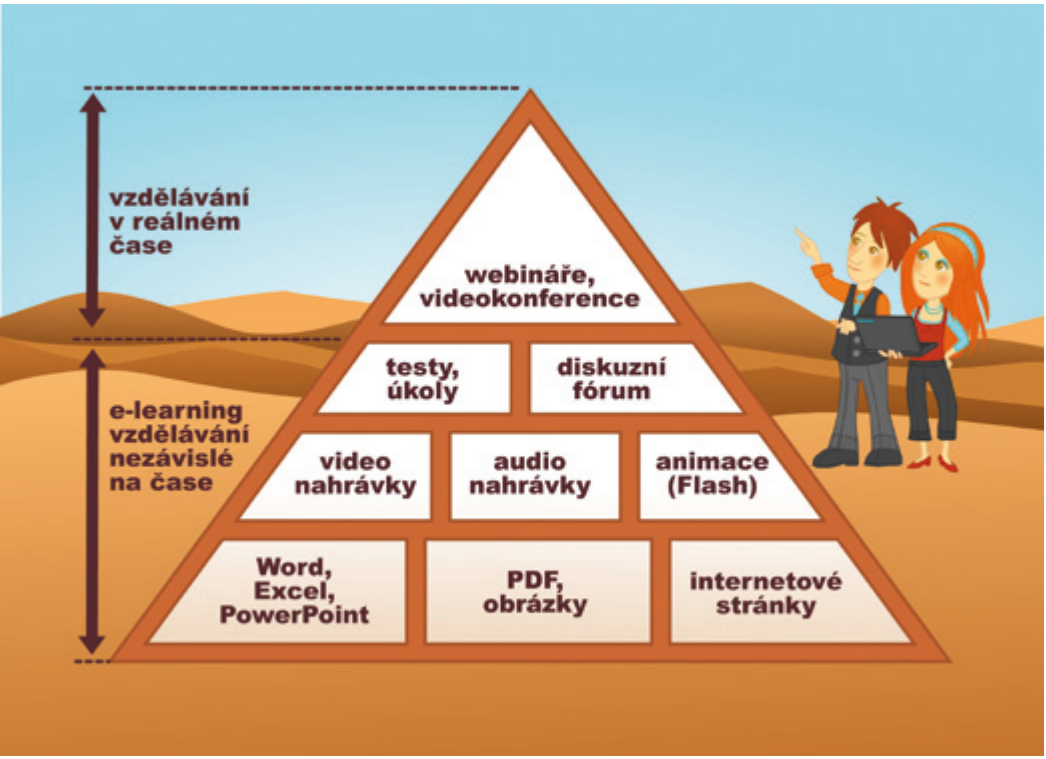
- Tradiční e-learning
- Webináře – online semináře
- Videokonference
- Videovzdělávání
- Komunitní sítě (vnitrofiremní komunitní sítě, např. Yammer, Facebook, LinkeIn, Twitter)
- Počítačové hry včetně virtuální reality (strategické, taktické, logické apod.)
- Vyhledávání informací ve vyhledávačích
- Diskusní fóra
- Online encyklopedie ve formě Wikipedie
- Online překladače pro práci s cizojazyčným textem

Naprosto zásadní se pro vzdělávání stává nezávislost na místě a čase. Jednoduše řečeno **vzdělávání již není záležitostí školení koncentrovaného do několika dní v roce, ale musí probíhat nepřetržitě**. Jen tak může firma trvale udržet krok, nebo ještě lépe náskok před konkurencí. Bohužel se ale velice často setkávám s nejrůznějšími omezeními a překážkami, které brání pracovníkům získávat potřebné informace a znalosti právě ve chvíli, kdy je potřebují. Osobně to vnímám jako strategickou chybu vedení, jež se dříve či později negativně odrazí v konkurenceschopnosti firmy.

Pro představu uvádím několik příkladů a jejich negativní důsledky:

- Blokování FTP a Flashe brání lidem sledovat a stahovat nejrůznější videonávody, videozáznamy z webinářů, záznamy z různých přednášek nebo konferencí či návody v PDF.
- Blokování standardních webových stránek zamezuje získávání zpráv a novinek v oblasti dané specializace pracovníka.
- Zakazování komunitních sítí znemožňuje lidem vytvářet a udržovat pracovní kontakty, což v mnoha profesích výrazně snižuje potenciál firmy (např. v obchodu jsou sociální kontakty naprosto klíčové).

Pokud jste vedoucí pracovník, můžete mi snadno oponovat, že pouze důsledným omezením práv pracovníků lze zajistit, aby se věnovali práci namísto zábavy. Milí manažeři, skutečně si myslíte, že omezováním (nemotivovaných) zaměstnanců dosáhnete lepších výsledků? Bohužel v tomto případě řešíte následky, nikoliv příčiny, a očekávaný výsledek se stejně nedostaví. Pozitivní motivace a zákazy totiž už z principu nepatří k sobě.



5.3.1 E-learning

Do tradičního e-learningu jako online nástroje pro vzdělávání na dálku byly při jeho počátcích někdy před 20 lety vkládány velké naděje. Mnoho nadšenců očekávalo, že e-learning jako nástroj pro učení ve 21. století plně nahradí fyzické vzdělávání. Nestalo se tak, jak už to u „všeléků" obvykle bývá. Teprve v průběhu času se ukázaly jednotlivé přednosti i nedostatky.

Mezi hlavní nedostatky patří chybějící kontakt studenta s lektorem/učitelem a také motivace účastníků absolvovat e-learning kurzy poctivě – tedy opravdu se látku naučit a pochopit. Existují sice snahy o jejich odstranění ve formě e-mailového dotazování neboli tutorování, ale ty jsou v mnoha případech nedostatečné. Za hlavní přednosti lze jednoznačně považovat nezávislost na místě a čase učení, individuální rychlost učení podle možností studenta a nástroje pro automatické testování.

Nedostatky e-learningu:

- Není vhodný pro všechny typy kurzů – chybí živý lektor.
- Při náročnějších tématech může snadno dojít k nepochopení.
- Vyšší nároky na disciplínu a motivaci studenta.
- Chybí interakce s ostatními studenty nebo lektorem.
- Nelze realizovat skupinové aktivity.
- Náklady na zavedení e-learningu.
- Bez lektora (udává tempo) občas tendence studentů k povrchnímu „projetí“ daného tématu – nižší stupeň zapamatování látky.

Výhody e-learningu:

- Nezávislost na místě a čase učení.
- Individuální rychlost učení.
- Nižší náklady na distribuci učiva.
- Snadná aktualizace informací.
- Zábavnější interaktivní obsah než čtení.
- Možnost sledovat průběh vzdělávání jednotlivých účastníků.
- Dostupnost učiva v okamžiku, kdy je zapotřebí.
- Kvalitní nástroje pro testování účastníků.

Vzhledem ke značnému rozsahu celé problematiky e-learningu není v této knize dostatečný prostor jít do detailu. Rozhodně ale můžeme označit e-learning za nástroj, který má široké uplatnění v mnoha oblastech a najde své využití v každé organizaci. Více informací najdete například zde:

http://www.webinare.cz/elearning-vzdelavani-na-miru-a-blended-learning.aspx

5.3.2 Webináře

Webináře a videokonference doplňují tradiční e-learningové nástroje uvedené v předchozí kapitole. Díky možnostem vzájemné komunikace lektora a studentů a jednotlivých funkcí (whiteboard, sdílení plochy a prezentace, chat, video lektora apod.) v reálném čase odstraňují webináře celou řadu nedostatků e-learningu.

Především můžete webináře využívat samostatně jako plnohodnotnou náhradu seminářů a školení pro témata, jež nevyžadují přímý fyzický kontakt. A věřte mi, že čím déle se webináři zabýváme, tím více jsem překvapen, jak široké využití mají, od školení obchodníků, přes účetní školení a kurzy počítačů až po koučing nebo výuku cizích jazyků. Pod hlavičkou portálu Webináře (www.webinare.cz) jsme zrealizovali již více než 400 veřejných a uzavřených webinářů. Některých webinářů se zúčastnila jedna až dvě osoby z jedné organizace a z jiných i více než 100 lidí.

Podobně jako e-elarning, mají také webináře své rizika a výhody. Jednotlivé problémy lze až na výjimečné situace odstranit výběrem stabilního softwaru, kvalitní přípravou, zaškolením a technickou podporou lektora. I když se to na první pohled nezdá, je **z lektorského hlediska online vzdělávání přes webináře naprosto odlišné od fyzického**

semináře v nějaké učebně. Běžně si lektoři s desítkami let zkušeností při prvních webinářích připadají jako školáci a nervózní amatéři. Na druhou stranu stačí lektora kvalitně zaškolit, zrealizovat několik samostatných webinářů a sebevědomí se opět navrátí.

Problémy a rizika webinářů:

- Vyžadují rychlé a spolehlivé připojení k internetu.
- Chybí osobní kontakt.
- Udržení pozornosti účastníků.
- Zapojení účastníků do konverzace.
- Výpadek lektora nebo účastníka.
- Špatná kvalita zvuku.
- Špatná kvalita videa.

Výhody webinářů:

- Nezávislost na místě.
- Efektivní využití času.
- Úspory nákladů na cestovné.
- Účast na webináři i z domova, služební cesty nebo od zákazníka.
- Základní látku se naučí student sám např. v e-learningu, náročnou od lektora.
- Webinář lze kdykoliv opakovat z videozáznamu.
- Realizace skupinových aktivit v rámci webinářů.

Při zaškolování nových lektorů občas bavíme své publikum nejrůznějšími historkami, jež nás při webinářích potkaly. Pro příklad uvedu některé z nich. Rád bych tím apeloval na skutečnou potřebu kvalitního zaškolení každého začínajícího lektora webinářů. V opačném případě totiž lektorovi hrozí pořádná ostuda.

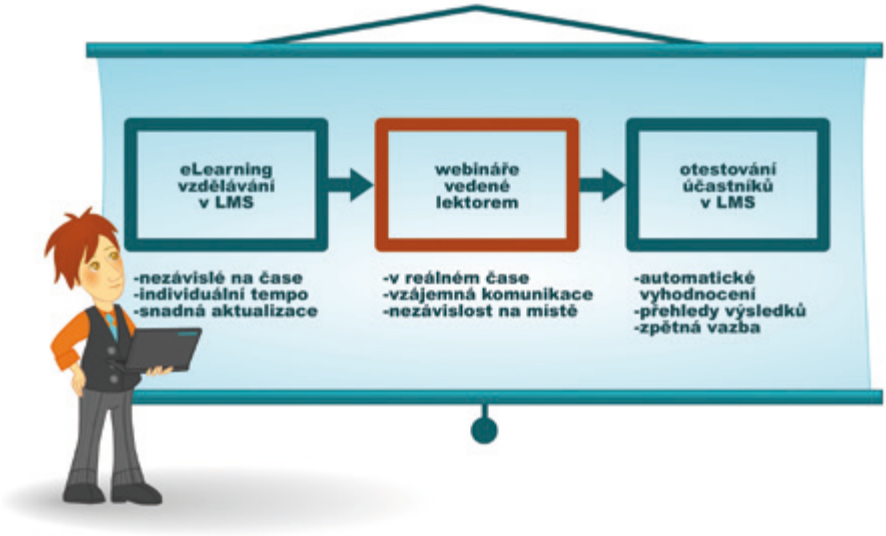
První oblast se týká webkamery a důsledné kontroly, jestli je/není kamera zapnutá/vypnutá. Při jednom webináři lektorka během pauzy zapomněla vypnout svou webkameru. Vzhledem k tomu, že lektorovala z domova, mohlo několik desítek účastníků sledovat (naštěstí nedokončený) striptýz její čerstvě plnoleté dcery. Dalším příkladem je lektor, uznávaný odborník a autor mnoha publikací, který si v kanceláři v horkém počasí svlékl kalhoty a protože se musel během webináře několikrát zvednout ze židle, tak si mohli všichni účastníci několikrát prohlédnout jeho kostičkové trenýrky.

Druhou nejčastější oblastí faux pas lektorů je potřeba klidného místa. Při jednom z webinářů si celé obecenstvo v jedné nejmenované firmě vyslechlo spršku nadávek na hlavu lektora, jehož vedoucí právě vpadl do místnosti, kde školil. Lektor jaksi na tento fakt zapomněl upozornit své okolí a nepěkně se mu to vymstilo. Jen o malinko méně

obtěžující bylo odbíjení velkých hodin každou „celou“, umístěných přímo za lektorem. Vzhledem k začátku webináře před 9. hodinou a délce 4 hodiny jsme si tak nejdříve poslechli 9, 10, 11 a nakonec 12 odbití, což znamenalo vždy zdlouhavou minutovou pauzu, a k tomu nutnost provádět stříhání těchto nepříjemných částí z videozáznamu. Vznikla tak naprosto zbytečná práce navíc.

V případě realizace vašich webinářů doporučuji pořizovat videozáznamy. Mohou ušetřit spoustu času a náklady na školení nepřítomných osob. Z našich webinářů takové videozáznamy nahráváme téměř vždy. Poskytujeme je zákazníkům pro interní využití nebo je dáváme volně ke stažení. Podle našich zkušeností vidí průměrný videozáznam 10-100násobek počtu fyzických účastníků. Cvičně se zkuste zamyslet, jak tím klesají náklady na proškolení jedné osoby. To už za to stojí, nemyslíte?

Ideální kombinaci e-learningu a webinářů pro vzdělávání na dálku zobrazuje následující Schéma propojení e-learningu a webinářů. Zkratka LMS (Learning Management System) vyjadřuje konkrétní systém pro e-learning:



Jako vynikající příklad funkční kombinace e-learningu a webinářů můžu uvést např. online školu angličtiny pod názvem EnglishTown (www.englishtown.com) nebo systém pro přípravu na americké státní maturity Knewton (www.knewton.com). V obou případech je průběh velice podobný a vypadá nějak takto:

1) Student je při vstupu do systému automaticky otestován.
2) Systém na základě výsledků testu studentovi nadefinuje individuální studijní plán (adaptivní vzdělávání).

3) Student prochází samostatně jednotlivé studijní materiály (text, videa, zvuk, obrázky).
4) Student se účastní skupinových webinářů nebo individuálních hodin, kde probíhá konverzace a zodpovězení dotazů.
5) Student je po určité době opětovně automatický testován. Oblasti, které neovládá, dostane k zopakování.
6) O průběhu online studia jsou automaticky informováni vedoucí pracovníci/rodiče. Ti si mohou snadno vyhodnotit, jestli se jim investice do studia jejich zaměstnance/potomka vyplatí či nikoliv a zda student studium skutečně absolvuje podle původní dohody.

Co si o takové formě vzdělávání myslíte? Vidíte v tom podobně jako my úspory času i nákladů a prostor pro zefektivňování práce ve vaší organizaci?

Pro další seznámení a informace o tématech Práce na dálku si neváhejte stáhnout bezplatné videozáznamy z realizovaných webinářů zaměřených odděleně na zaměstnavatele i zaměstnance. Najdete je v sekci Vzdělávání na portálu Práce na dálku: www.pracenadalku.cz/vzdelavani

5.4. Řízení výkonu pracovníků

Speciální pozornost bych rád věnoval také nástrojům a metodám pro řízení výkonu zaměstnanců a vykazování odvedené práce. Ty ještě více nabývají na významu při práci na dálku. K **častým nočním můrám manažerů a majitelů firem patří obavy o dostatečný pracovní výkon zaměstnanců,** což paradoxně v důsledku namísto zvyšování produktivity práce způsobuje její pokles. Nevhodným přístupem totiž roste byrokracie, provádí se nepřiměřená kontrola apod. Je známým faktem, že řada větších firem se dokáže zaměstnat sama sebou. Její zaměstnanci se totiž nevěnují zvyšování kvality služeb pro zákazníky, ale pod taktovkou nadřízených vykonávají nejrůznější nesmyslné pracovní operace dokazující jejich vlastní důležitost.

Jak jsem uváděl v kapitole o obavách, neleží strach o dostatečný výkon podřízených pouze na straně vedoucích pracovníků. V mnoha případech přepadají podobné obavy i pracovníky, kteří si nejsou jisti, zda jim budou vedoucí věřit, že skutečně pracují. Jednoznačně tak **vzniká potřeba pro měření výkonu na obou stranách, a to nejen při práci na dálku**.

Právě vhodné využívání odpovídajících softwarových řešení a pracovních metod dokáže obavy zcela eliminovat. Zde bych rád potrhnul jednu zásadní skutečnost - žádná z uvedených řešení nesmí sloužit k „šikanování“ zaměstnanců. Naopak by se mělo jednat o podporu spolupráce s cílem poskytovat co nejlepší výsledky zákazníkovi a dále o cestu ke zvyšování produktivity organizace.

Za nejvhodnější standardní metody pro řízení výkonu pracovníků při práci na dálku považuji buď odměňování za výkon/výsledek nebo hodinové výkazy práce využívající principů projektového řízení. Nestandardním řešením pro otevřené organizace doporučuji také v maximální možné míře podporovat tzv. svobodu v práci. Každá z metod má své přednosti i nedostatky. Nejlepšího výsledku lze samozřejmě dosáhnout jejich vhodnou kombinací vyplývající z konkrétní situace organizace.

Uvedené metody mohou být realizovány ručně, tedy složitým vykazováním na papír nebo do Excelu s ještě náročnějším vyhodnocováním a prakticky minimální vypovídací hodnotou (k čemu jsou informace s měsíčním zpožděním?). Ovšem s využitím dobře zvolených softwarových řešení dostupných odkudkoliv v cloudu se z namáhavé činnosti může stát vynikající pomocník využitelný jak na straně zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků. Samotní zaměstnanci totiž získají detailní přehled o výsledcích své práce, o vlastním pracovním vytížení a časových rezervách. Manažeři dostanou k dispozici data využitelná například pro kalkulace náročnosti jednotlivých pracovních operací nebo zakázek, současně mají neustálý přehled o průběhu všech prací vykonávaných konkrétními pracovníky a mohou snadněji plánovat jejich další úkoly a činnosti. Především se ale na obou stranách **podpoří důvěra jako základ kvalitní spolupráce na dálku**.

Prohlédněte si jednotlivé metody včetně konkrétních softwarových cloud řešení a zkuste se zamyslet, které z nich jsou nejlépe využitelné ve vašich pracovních podmínkách. Všechny z uvedených metod využíváme v naší organizaci a máme s nimi zkušenosti přímo z první ruky.

5.4.1 Odměňování za výkon/výsledek

Ideální pro jakoukoliv formu práce bez přímého dohledu zaměstnavatele je odměňování za výsledek. **Obě strany mají okamžitý přehled o výši odměny stanovené nejčastěji procentně nebo paušálně. Navíc se vedoucí nemusí vůbec zajímat o počet odpracovaných hodin.** Nejčastější využití najde odměňování za výsledek u jasně měřitelné práce jako je dokončení konkrétního díla, počet vytvořených/zpracovaných kusů, provize z celkové sumy objednávek, apod. Při práci na dálku doporučuji tuto metodu odměňování využívat pro co nejširší počet činností.

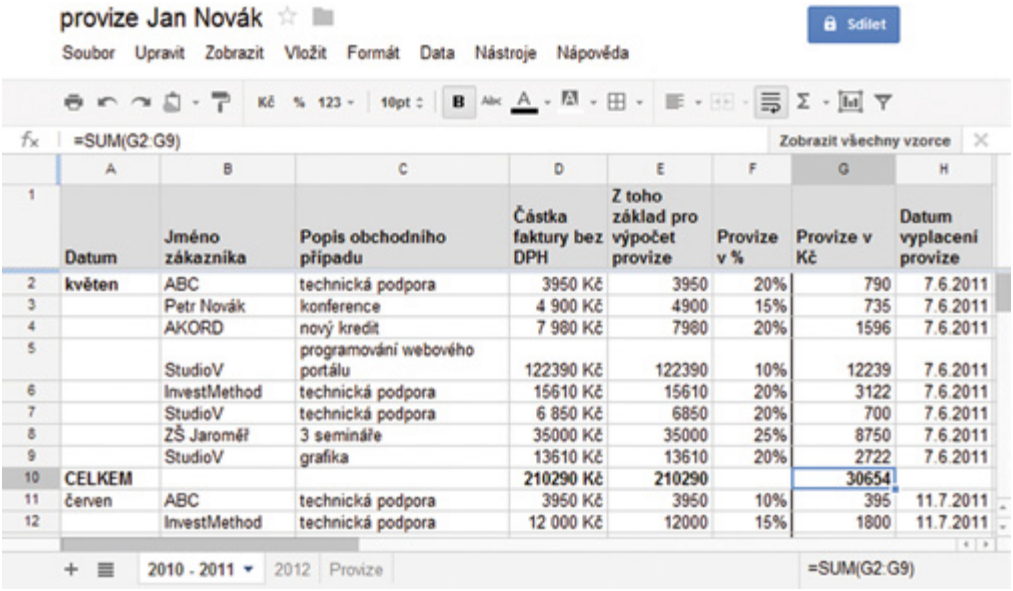
Problém nastává v situaci, kdy pracovník mimo jasně měřitelné práce vykonává další činnosti, které nelze přesně vymezit. V takovém případě doporučuji zavedení základního měsíčního paušálu včetně přesně specifikovaného seznamu zodpovědností nebo kombinaci s hodinovou sazbou na základě výkazu práce.

Tipy pro odměňování za výkon:

- Vytvořte psaná pravidla pro evidenci výsledků práce a jejich odměňování. Ten doplňte soupisem konkrétních odměn za konkrétní výsledky.
- Pravidla i soupis odměn si nechte od pracovníka písemně odsouhlasit. Vyhnete se tak zbytečným diskusím v budoucnu.
- Jakékoliv změny a úpravy odměn oznamujte vždy dostatečně dopředu, aby neovlivnily aktuální rozpracované zakázky a činnosti. Snažte se změny dostatečně zdůvodnit. Lidé jsou velice citliví především na snižování provizí.
- Pro vykazování konkrétních výsledků používejte počítačový systém dostupný odkudkoliv.
- 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, nedovolte vykazování práce s delším zpožděním z důvodu snadného zapomínání.
- Výsledky nechte vkládat přímo jednotlivé pracovníky. Vy nebo účetní jen na konci dne/týdne/měsíce překontrolujte jejich správnost a před vyplacením odměny si vše ještě vzájemně potvrďte.
- Nebojte se vytvářet pozitivní motivaci a finanční výsledky jednotlivých pracovníků zveřejňujte. Všichni tak uvidí, jestli mají rezervy, nebo naopak přinášejí špičkové výkony.

Pro organizace zahrnující větší počet pracovníků doporučuji nechat si naprogramovat softwarové řešení na míru umístěné v cloudu s možností pracovat se systémem odkudkoliv. Finanční investice se vám rychle vrátí v úsporách časových nákladů, které byste za normálních okolností museli investovat do pravidelných podrobných výpočtů provizí, přípravě nejrůznějších grafů a periodických sumářů. Navíc se vyhnete rozčarování pracovníků v případě chyb. Přece jenom lidé jsou na peníze značně citliví a při velkém počtu pracovníků by mělo být v zájmu každého vedoucího potenciální problémy předem minimalizovat.

Menší organizace nebo manažeři, kteří si chtějí systém odměňování za výkon nejdříve vyzkoušet, mohou používat např. sdílené online dokumenty Google Apps nebo Microsoft Office 365. V obou případech jsou data dostupná odkudkoliv přes notebook nebo mobilní telefon.


provize Jan Novák

Soubor Upravit Zobrazit Vložit Formát Data Nástroje Nápověda

Sdílet

=SUM(G2:G9)

Zobrazit všechny vzorce

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Datum	Jméno zákazníka	Popis obchodního případu	Částka faktury bez DPH	Z toho základ pro výpočet provize	Provize v %	Provize v Kč	Datum vyplacení provize
2	květen	ABC	technická podpora	3950 Kč	3950	20%	790	7.6.2011
3		Petr Novák	konference	4 900 Kč	4900	15%	735	7.6.2011
4		AKORD	nový kredit	7 980 Kč	7980	20%	1596	7.6.2011
5		StudioV	programování webového portálu	122390 Kč	122390	10%	12239	7.6.2011
6		InvestMethod	technická podpora	15610 Kč	15610	20%	3122	7.6.2011
7		StudioV	technická podpora	6 850 Kč	6850	20%	700	7.6.2011
8		ZŠ Jaroměř	3 semináře	35000 Kč	35000	25%	8750	7.6.2011
9		StudioV	grafika	13610 Kč	13610	20%	2722	7.6.2011
10	CELKEM			210290 Kč	210290		30654	
11	červen	ABC	technická podpora	3950 Kč	3950	10%	395	11.7.2011
12		InvestMethod	technická podpora	12 000 Kč	12000	15%	1800	11.7.2011

2010 - 2011 | 2012 | Provize

=SUM(G2:G9)

5.4.2 Výkazy práce a projektové řízení

Další metodou pro řízení výkonu a odměňování pracovníků jsou hodinové výkazy práce. Jejich **využití najdete všude tam, kde nelze jakýmkoliv způsobem normovat pracovní výkon, zaměstnanec pracuje paralelně na několika projektech nebo v rámci obvyklé pracovní doby řeší ve větší míře své soukromé záležitosti**. Takový systém evidence práce přináší celou řadu pozitivních přínosů pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Výhody pro zaměstnance:

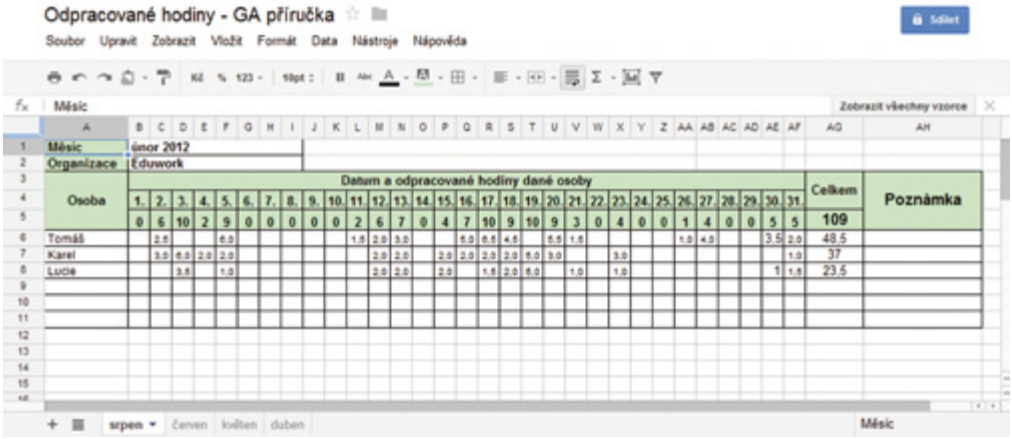
- Uvědomuje si své pracovní výsledky.
- Má trvalý přehled o tom, na čem pracoval.
- Nemá pocit přetížení nebo tlaku, že málo pracuje.
- Má jasné argumenty pro svého vedoucího.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Vidí konkrétní činnosti a výsledky podřízeného.
- Má důvěru v pracovníka.
- Může vhodně rozdělovat a plánovat úkoly a pracovní vytížení.
- Získá přesná data pro oceňování zakázek.

Jako příklad mohu uvést jednu maminku z našeho blízkého okolí se dvěma malými dětmi ve věku 5 a 7 let. Její děti byly za posledních 12 kalendářních měsíců v součtu nemocné více než 3 měsíce. Při běžné práci v kanceláři by to znamenalo také 3 měsíce pracovní neschopnosti. Pro malou firmu s několika zaměstnanci se jedná o značné finanční a časové zatížení, kdy obrovskou část její práci musí dělat někdo jiný. Vzhledem k vážnosti situace se maminka se svým zaměstnavatelem dohodla, že bude pracovat z domova podle svých možností a pro veškeré pracovní činnosti si povede podrobnou evidenci hodin ve sdíleném dokumentu Google Apps. Zaměstnavatel tak získal každodenní přehled vykonané práce a počtu odpracovaných hodin. Chybějící pracovní hodiny do běžných zhruba 170 hodin za měsíc, jež stráví návštěvami lékaře nebo starostí o nemocné děti, si vždy odpracuje večer nebo o víkendu. A když ji to náhodou v daném měsíci nevyjde, dorovná se to v následujícím měsíci k plné spokojenosti obou stran. Maminka může v klidu pokračovat ve svém zaměstnání namísto pobytu na pracovním úřadě jako dlouhodobě nezaměstnatelná a zaměstnavatel nemá tendence ji nahradit někým „perspektivnějším“.

Jednotlivé pracovní výkazy mohou například vypadat jako přiložená fotografie obrazovky – výkaz práce tří spolupracovníků na konkrétním projektu Talent. Odpracované hodiny nejsou nijak detailně rozepisovány, protože to v tomto případě zákazník nepožadoval a jednalo se čistě o interní evidenci. Velice dobré zkušenosti máme i se sdílením podrobných výkazů práce přímo se zákazníky. Mnozí zákazníci bývají velice pozitivně překvapení, jak snadno mohou mít v podstatě 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 nenaúčtujeme zákazníkovi nic, co jsme pro něj neudělali.



Podobným způsobem si vede svůj pracovní výkaz i zmíněná maminka, pouze si v jednotlivých řádcích rozepisuje konkrétní činnosti a úkoly, jimž se během jednotlivých dnů měsíce věnuje, a do posledního sloupečku navíc doplňuje stav dokončení.

Větším organizacím se podobně jako v případě evidence odměňování za výsledek vyplatí investovat do vývoje vlastního systému, nebo si nechat přizpůsobit na míru některý z existujících systémů. Pro tyto účely existuje na trhu několik softwarových řešení určených pro monitorování práce zaměstnanců. Teď nemám na mysli nejrůznější formy „hlídacích psů, bonzáků nebo špehů", jejichž jediným účelem je usvědčit jakoukoliv nepracovní aktivitu zaměstnanců. O těch si myslím jen to, že místo motivace vytvářejí velice silný stres a mění zaměstnance na neproduktivní „ovce" strachující se o své pracovní místo. Ti pak vykonávají pouze příkazy nadřízených a ztrácejí jakýkoliv smysl pro vlastní iniciativu.

Za monitoring v kladném slova smyslu považuji software využívající principů projektového řízení s dostupností odkudkoliv, aby do něj mohl pracovník vstupovat podle potřeby a nebyl vázaný jen na kancelář. Takový software by měl primárně podporovat důvěru mezi nadřízenými a pracovníky, umožňovat snadné zadávání a vykazování odvedené práce na konkrétních činnostech nebo projektech a zaměstnancům dát do rukou nástroj pro vyhodnocování jejich vlastní produktivity práce. Příkladem takového českého softwaru je například Trusty Worker, dostupný na adrese www.trustyworker.cz. Jedná se řešení, jež výrobce umí podle potřeby doprogramovat a napojit ho na existující vnitrofiremní systémy, což považuji pro větší organizace za zcela zásadní požadavek.

Mimo takto specifický software lze samozřejmě využívat i nejrůznější aplikace vytvořené čistě 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 jeho aplikace při každodenní práci. Taková znalost není na základě mé vlastní zkušenosti ve firmám úplně běžně rozšířená a vyžaduje zaškolené pracovníky. Druhý problém spočívá ve faktu, že jen málokterý software pro projektové řízení je přizpůsobený na opakované rutinní činnosti, jež nelze zahrnout pod konkrétní projekt (rutinní činnosti již z podstaty projekty nejsou). Vznikají tak zbytečně ve zpracování výsledků nejrůznější nejasnosti a překážky.

Pokud je ale projektové řízení ve vaší organizaci standardem nebo se chcete vydat cestou kompromisů, bude software pro projektové řízení jednoznačně tou správnou volbou. Vzhledem k velkému množství dostupných řešení doporučuji provést jejich detailní otestování. Jsem si jistý, že si dokážete s ohledem na vaše potřeby vybrat to správné. Začít můžete například u aplikací EasyProject (www.easyproject.cz) nebo BaseCamp (www.basecamp.com). Na co při výběru rozhodně klaďte důraz - vždy vyžadujte online přístup a nenechte se přesvědčit na desktopovou variantu. Ve světě notebooků a chytrých telefonů již nemá své místo.

5.4.3 Svoboda v práci

Také vás při přečtení nadpisu polilo horko? Nemusíte se ničeho děsit. Hned jej vysvětlím. Svoboda v práci vyjadřuje určitý koncept práce, kde fungují jednotliví pracovníci na bázi vnitřní motivace a každý zná svou důležitost a přínos pro výsledky celku. Nejedná se tedy o klasický manažerský přístup cukru & biče, neboli odměny & trestu. Jak se zdá, tento dominantní model řízení, pocházející ještě z dob průmyslové revoluce, se v dnešní informační společnosti začíná postupně přežívat, a to především pod tlakem nastupující generace Y (lidé narození po roce 1976). Ta se na rozdíl od svých otců – tzv. generace X – velice zajímá o své partnerské a rodinné vztahy a klade velký důraz na osobní uplatnění. Předchozí generace X tyto potřeby dávala až na spodní příčku svého žebříčku hodnot. Zástupci generace Y chtějí naplno využít všech možností, které jim otevřená společnost nabízí, ale zároveň kvůli tomu odmítají obětovat osobní život. V pracovním životě proto začínají požadovat flexibilní pracovní dobu, používají rozličné prostředky moderní komunikace, přes internet vytvářejí virtuální komunity, jsou komunikativní a otevření novým myšlenkám.

Stále se vám jeví svoboda v práci utopická? I když to zatím není zcela běžné, existuje po světě již velké množství firem, jež mají principy svobody zaměstnanců při rozhodování a práci zakotvené ve své firemní kultuře. Určitě znáte firmy jako IKEA, Goretex, Starbucks Coffee nebo Harley-Davidson. Tyto firmy patří mezi špičky ve svých oborech a přitom jsou svobodné!

Principy svobody v práci shrnuté na webu Peoplecomm

1. **Smysl & vize** – Když organizace a její zaměstnanci znají důvod, proč jejich firma či projekt existuje, a sdílejí společný směr.
2. **Dialog & naslouchání** – Když netrváme na jedné pravdě, ale dovedeme připustit různé úhly pohledu.
3. **Fair play & důstojnost** – Když se dokážeme chovat ke každému člověku férově, tj. podle jeho zásluh.
4. **Transparentnost** – Když myšlenky volně plynou a informace sdílíme svobodně a zodpovědně.
5. **Zodpovědnost** – Když je každý člověk i organizace jako celek zodpovědný jeden druhému i společnosti za své chování.
6. **Jednotlivě & společně** – Když jednotlivci rozumějí a berou za své to, jak přispívají k dosažení společných cílů.
7. **Možnost volby** – Když organizace podporuje každého zaměstnance k tomu, aby se sám rozhodoval a využíval svůj talent a silné stránky.
8. **Celistvost** – Když se každý jednotlivec i organizace jako celek drží sdílených etických a morálních principů.
9. **Decentralizace** – Když se moc rozprostře do všech úrovní a částí organizace.
10. **Reflexe a zhodnocení** – Když všichni cítí potřebu průběžné zpětné vazby, potřebu se učit z minulosti.

Z výsledků nedávných studií vyplývá, že organizace fungující na svobodných principech mají nejen podstatně spokojenější zaměstnance, ale jsou také výrazně úspěšnější i po finanční stránce. A to už stojí za zamyšlení, co říkáte?

Sám za sebe mohu říct, že se s principy svobody v práci ztotožňuji. Již několik let je ve značné míře aplikujeme v naší organizaci a podle ohlasů kolegů to vnímám jako ten nejlepší krok. Pro hlubší seznámení s celou myšlenkou svobody v práci doporučuji ke studiu web www.peoplecomm.cz nebo konferenci www.svobodanazivo.cz.

Rád bych ještě dodal, že předchozí uvedené metody pro řízení nevnímám v jakémkoliv rozporu s principy svobody v práci. Vše je pouze věcí vzájemné dohody a výsledné produktivity práce celé organizace. Jak jsem již dříve zmínil, v menší či větší míře je využíváme také v naší organizaci.

Poznámka ke kapitole: Kapitolu jsem zařadil do této části i přesto, že nemá nic společného se softwarem nebo cloud aplikacemi. Tematicky ovšem patří mezi manažerské přístupy pro řízení výkonu pracovníků a s ohledem na přímou návaznost na předchozí kapitoly Odměňování za výsledek a Výkazy práce jsem je nechtěl od sebe oddělovat.

5.5. Další cloud aplikace pro firemní použití

Kvalitní znalost obsluhy uvedených aplikací a řešení pro online kancelář, vzdálenou komunikaci a vzdělávání na dálku včetně nástrojů pro řízení pracovníků považuji za základ produktivní práce na dálku. Mimoto dnes existují stovky dalších online aplikací, které práci a procesy ve vaší organizaci dále zefektivní. Pro jasnější představu uvádím některé z nich. Chtěl bych také upozornit, že jejich funkce se mohou vzájemně prolínat. Příkladem takového propojení nechť jsou aplikace pro e-mailový marketing, jejž lze najít i v některých CRM systémech.

Vnitrofiremní sociální sítě

Popularita komunitních sítí jako Facebook (www.facebook.com), LinkedIn (www.linkedin.com) nebo Twitter (www.twitter.com) je obrovská. Jejich využití pro vnitrofiremní použití ovšem nepovažuji za šťastné. Pouhým překlepnutím mohou interní informace snadno uniknout mimo virtuální „zdi" organizace. Za vhodné řešení jednoznačně považuji využívat uzavřené sociální sítě dostupné pouze pro uživatele určité internetové domény nebo pro schválené externisty. Velice dobré zkušenosti máme v naší firmě například se systémem Yammer (www.yammer.com), též dostupným v českém jazyce.

Systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Produkty a služby se v mnoha oblastech již dávno nenabízejí samy od sebe, a proto se bez kvalitního CRM systému dříve či později neobejde žádná organizace. Kvalitní systém by měl být schopen uživatelsky přívětivým způsobem zajistit snížení nákladů na obchod, udržet současné zákazníky a snadněji získávat nové zákazníky. K dispozici existuje celá řada hotových řešení, které můžete začít téměř ihned využívat, nebo vám je dodavatel nastaví podle potřeb vaší organizace. Mezi online CRM systémy patří například SprinxCRM (www.sprinxcrm.cz), ZohoCRM (www.zoho.com/crm), SalesForce (www.salesforce.com) nebo mini CRM systém Highrise (www.highrisehq.com). Ač se to nemusí na první pohled zdát, vyplatí se v mnoha případech investovat do vývoje vlastního CRM řešení, jež bude detailně odpovídat standardním i speciálním vnitrofiremním procesům.

Online účetnictví a fakturace

Přístup k fakturaci a účetnictví odkudkoliv patří k oblasti, jež umožňuje organizaci zvyšovat flexibilitu a produktivitu práce. Klasické tisknutí a přenášení dokladů k účetní či pokladní, která je poté zaúčtuje, tvoří stále nejčastější formu zpracování účetních dokladů. V těch lepších případech se doklady účetní posílají v PDF e-mailem. Do podobné skupiny patří i výdej faktur za vlastní poskytnuté výrobky/služby nebo úhradu dodavatelům. U menších firem se běžně setkávám s tvrzením, že úhradu provede účetní, ale až za týden nebo dva. Bohužel tento přístup v mnoha případech

neumožňuje hlídat aktuální stav účtů, pokladny, cashflow, zisků a ztrát, pohledávek a závazků apod. Nemáte totiž k dispozici aktuální data, a to je vážný problém. Obzvláště v období krize může firmě taková neznalost a neschopnost předvídat snadno způsobit existenční problémy. Některá klasické účetní softwarová řešení mají vyvinuté online verze svých desktopových aplikací, příkladem může být například Pohoda (www.pohodaonline.cz). Informujte se proto u svého dodavatele účetního softwaru, jestli takové řešení nabízí, nebo to plánuje. Pokud ne, zvažte od nového účetního období přesun účetnictví jinam. Pro malé organizace a živnostníky existují specializované aplikace určené výhradně pro fakturace, příkladem je Fakturoid (www.fakturoid.cz). Provozovatelé e-shopů by rozhodně neměli zapomínat na posouzení stupně automatizace fakturace. Některé systémy pro e-shopy to neřeší dostatečně a pak se jejich provozovatelé diví, když při rostoucím obratu narazí na velkou administrativní náročnost ručního vytváření.

Online reklama

Vlastní webové stránky se už dnes považují za samozřejmost. Méně samozřejmé ale bývá postarat se o to, aby se na tyto stránky dostali i zákazníci. Jednou z cest je účinná optimalizace stránek pro vyhledávače, známá jako SEO (Search Engine Optimization). Tato optimalizace bývá často zdlouhavým procesem vyžadujícím pomoc specialisty a pro organizaci nemusí být dostatečná. V podobných případech přicházejí ke slovu online reklamy. Mezi úspěšné systémy patří například služby dvou nejpoužívanějších vyhledávačů Google a Seznam s jejich Google Adwords (www.google.com/adwords) a Sklik (www.sklik.cz). Hlavní výhodou je, že uživatel zaplatí jen za skutečnou návštěvu svých stránek. K dalším možnostem online reklamy patří česká služba Etarget (www.etarget.cz) nebo tzv. provizní systém Post Affiliate Pro (www.proviznisystem.cz), založený na partnerství webů a vyplácení provizí ze zprostředkovaných a následně úspěšně uzavřených obchodů.

E-mailový marketing

Organizace často dávají přednost přímému oslovení svých zákazníků. Takovým organizacím se k využití nabízejí online služby pro tvorbu profesionálních newsletterů a jejich rozesílání. Jako příklad za české služby mohu jmenovat Smart Emailing (www.smartemailing.cz). V systému si uživatelé vytvoří svůj e-mail za použití vybrané šablony. Po jeho hromadném rozeslání lze snadno vyhodnotit účinnost kampaně, a to podle různých detailních statistik. Cena za využití služby se odvíjí nejčastěji od počtu odeslaných e-mailů. Zahraniční služby GetResponse (www.getresponse.com) nebo MailChimp (www.mailchimp.com) jsou ještě o krok dále, umožňují například náhledy z různých e-mailových klientů, testování a sdílení na sociálních sítích.

Online průzkumy

Každé marketingové snažení by mělo začít pochopením potřeb trhu, nejlépe prostřednictvím různých průzkumů. S českými službami se v této oblasti doslova roztrhl pytel. Za všechny mohu uvést například EasyResearch (www.easyresearch.biz), Likeex (www.likeex.eu) nebo Click4survey (www.click4survey.cz). V jednoduchém uživatelském prostředí vytvoří pracovník dotazník, který umístí na zvláštní webovou stránku. Organizace si pak může zajistit respondenty sama, nebo to v některých případech přenechá na provozovatele daného systému. Ti mohou za poplatek zajistit respondenty a organizace získá přímo výsledek v podobě přehledné zprávy s grafy a tabulkami.

Online zálohování dat

Zálohování vnitrofiremních dat patří mezi naprosto nezbytné úkony každého správce sítě. Automaticky by mělo být běžné i pro každého uživatele, jenž má k dispozici vlastní počítač. Předpokládám, že jste se již někdy sami přesvědčili, že ať se správce sítě snaží sebevíce, donutit uživatele zálohovat, to patří mnohdy mezi nadlidské výkony. Uživatelé se pak diví po havárii disku počítače, že přišli o řadu důležitých dokumentů. Už jen samotný přechod na online kancelář Google Apps nebo Microsoft Office 365 vám zajistí automatické zálohování značné části firemních dat. To pak můžete na úrovni individuálních uživatelů doplnit externími automatickými zálohovacími službami jako jsou Mozy (www.mozy.com), JungleDisk (www.jungledisk.com), IDrive (www.idrive.com) nebo IBackup (www.ibackup.com). Cena za 1 počítač a 50 GB dat se pohybuje již od 5 USD/měsíčně.

6. Příklady z české praxe

Co se dozvíte:

- Petrův osobní příběh
- Příběhy malých organizací
  - Eduwork
  - Jan Melvil Publishing
  - Idealine Solutions
- Příběhy velkých organizací
  - Česká pojišťovna
  - T-mobile Czech Republic

Pro dotvoření celého obrazu a potvrzení informací uvedených v této knize jsem vybral několik organizací z praxe, kde práce na dálku, z domova nebo jiné flexibilní formy práce skutečně fungují. Konkrétně se jedná se o tři malé a dvě velké organizace z řad firem a neziskovek, působící v České republice. Jednotlivé příběhy byly na základě žádosti napsány přímo odpovědnými pracovníky z dané organizace, pouze jsem je v některých případech zkrátil o nerelevantní části. Z příběhů se nese silné poselství, že když nechybí motivace, neexistují ani žádné překážky.

Další příběhy úspěšných firem najdete na na portálu Pracenadálku.cz nebo přímo pod odkazem: www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku. Jejich počet se neustále zvyšuje, jak se s jednotlivými organizacemi postupně seznamujeme. Patříte-li mezi ty, kdo formy vzdálené práce již také podporují, a máte zájem prezentovat svůj příběh na portálu Pracenadalku.cz, neváhejte nás kontaktovat na **info@pracenadalku.cz**. S radostí jej zveřejníme!

6.1. Petrův osobní příběh

Ještě než se dostanu ke konkrétním případům organizací, rád bych se zastavil také u životního příběhu jednoho z mých přátel. Zkuste trochu počítat se mnou a možná mi dáte nakonec za pravdu (nebo také ne :). Podotýkám, že bude zajímavý spíše pro lidi bydlící mimo aglomerace velkých měst, jako jsou Praha, Brno nebo Ostrava, což přepočteno na počet obyvatel se dotýká přibližně 80 % populace ČR. Na druhou stranu znám celou řadu lidí žijících ve velkých městech, kteří by se nejraději ihned odstěhovali někam na venkov nebo zpět do míst svých kořenů. Mají ovšem pocit, že nemohou, nejčastějším důvodem je právě pocit nedostupnosti jejich práce.

Teď už ale k samotnému příběhu. Náš rodinný přítel Petr, špičkový vědecký pracovník, pracuje ve výzkumu na univerzitě v Praze. Přitom bydlí na severní Moravě na vesnici nedaleko Nového Jičína. Namísto přesídlení do Prahy tráví většinu pracovního času v domácí pracovně s výhledem na svou zahradu. Jeho pracovní doba obvykle vypadá tak, že si po snídani sedne k pracovnímu počítači, připojí se na server v Praze a celý den pracuje takto vzdáleně. Do kanceláře jezdí podle potřeby, někdy na 1 den v týdnu, občas na dva dny vkuse s přespáním u známých, nebo tam třeba 14 dní vůbec nejede. Měsíčně se jedná o 3-4 dny, které ho nijak nezatěžují. Jak si můžete sami z následujících kalkulací ověřit, dokonce ho neobírají o čas, ani mu nezvyšují životní náklady, spíše naopak (ceny roku 2012).

Před stěhováním na Moravu bydlel Petr v Praze. Jeho cesta do práce/z práce trvala každý den přibližně 1,5 hodiny. Za týden se tak jednalo o 7-8 hodin neproduktivního času, který mohl přinejlepším věnovat četbě. Po zakoupení celoročního kupónu na MHD jej stálo cestování po Praze asi 500 Kč měsíčně. Pronájem starého bytu 3+1 v původním stavu ho vyšel na 18 000 Kč měsíčně.

V současné době jezdí Petr do Prahy vlakem. Celkový čas na 1 cestu je 3,5-4 hodiny, tedy 7-8 hodin oběma směry. Na první pohled vychází čas na cestování podobně. Při bližším pohledu ovšem zjistíme jeden podstatný rozdíl. Ve vlaku si Petr může vytáhnout notebook a téměř celou cestu pracovat, což v pražské MHD není absolutně myslitelné.

Cena zpáteční vlakové jízdenky včetně MHD v Praze vychází na cca 600 Kč, tedy nějakých 2000-2500 Kč měsíčně. Jeho životní náklady na vesnici výrazně poklesly, přibližně na 5000 Kč měsíčně. Pro srovnání, pokud by bydlel v pěkně rekonstruovaném bytě 3+1 v Novém Jičíně (okresní město), platil by za pronájem 9-10 000 Kč měsíčně. Tedy i při započítání zvýšených nákladů na dopravu ušetří zhruba 9000 Kč, respektive 4000 Kč (v pronájmu), navíc při výrazně vyšším standardu bydlení. A to už vůbec nezmiňuji kvalitu životního prostředí, které je v Praze nesrovnatelně horší.

6.2. Malé organizace

EDUWORK
VZDĚLÁVÁNÍ *pro* ŽIVOT

Základní informace o organizaci	
název organizace:	Eduwork
předmět činnosti:	vzdělávání
typ organizace:	nezisková organizace
počet spolupracovníků:	6 + desítky externích lektorů z celé ČR
uplatňované nástroje pro práci na dálku (stav r. 2012):	online kancelář, videokonference, e-learning, webináře, databázové online aplikace, chat, práce z domova, zkrácený úvazek, volná pracovní doba

Jak to funguje v organizaci

Eduwork o.s. je malá nezisková organizace, akreditovaná MŠMT ČR. Byla založena za účelem prohlubování vzdělanosti občanů, pedagogických a vedoucích pracovníků ve vztahu k jejich profesnímu i osobnímu růstu prostřednictvím nejrůznějších vzdělávacích akcí. V současnosti Eduwork realizuje několik desítek seminářů měsíčně po celé ČR pro pedagogické pracovníky ZŠ, SŠ a VOŠ v oblasti ICT, interaktivní tabule, ŠVP a online vzdělávání. Hlavní důraz je kladen na profesionalitu, a proto Eduwork spolupracuje výhradně s ověřenými lektory s dlouholetou praxí ve školství. V návaznosti na své poslání také Eduwork připravuje a realizuje projekty z EU fondů.

Všichni členové týmu pracují z domova. Každý si může organizovat svou práci podle vlastních možností (někdo pracuje přes den, jiný večer a další o víkendu) a aktuálních potřeb zákazníků. Veškerá komunikace probíhá přes videkonference a telekonference. Pro e-maily, organizaci práce a správu dokumentů používají pracovníci Eduworku online kancelář Google Apps a dále databázový CRM systém, ke kterému se díky umístění na internetu dostanou kdykoliv a odkudkoliv. Stejným způsobem probíhá komunikace i se všemi lektory a školicími středisky - obsah i termíny se domlouvají na dálku. Nezbytné fyzické dokumenty se zasílají poštou. Pro podporu vnitrofiremní kultury a diskusi o dalším rozvoji Eduworku se realizují 4-6x ročně fyzické jednodenní pracovně-společenská setkání, kam chodí i partneři, děti a psi pracovníků.

V týmu Eduwork pracuje několik maminek s malými dětmi, které by bez flexibility v práci, i přes své schopnosti, hledaly jen velice těžko kvalitní pracovní uplatnění. Pracovníkům také odpadají nemalé časové a finanční náklady v „běžných" organizacích, nezbytné na cestování do/z práce. Všichni tak mají více volného času pro sebe a svou rodinu, aby pak při práci v Eduworku přinášeli ten nejlepší výsledek. Eduwork tak nemá žádné náklady na kanceláře a spolupracuje výhradně s vysoce motivovanými spolupracovníky, kteří si uvědomují, proč pracují právě v Eduworku.

Jan Melvil publishing

Základní informace o organizaci	
název organizace:	Jan Melvil Publishing
předmět činnosti:	nakladatelství
typ organizace:	společnost s ručením omezeným
počet spolupracovníků:	2 + desítky externistů
uplatňované nástroje pro práci na dálku (stav r. 2012):	systém pro řízení projektů Basecamp, online sdílení souborů pomocí Dropbox nebo CloudApp, e-mail, telefon, systémy pro správu úkolů

Jak to funguje v organizaci

Příběh firmy Jan Melvil Publishing a jejich způsoby práce na dálku mi shrnul přímo Tomáš Baránek, jednatel společnosti:

„Nakladatelství Jan Melvil Publishing jsme (= 2 společníci) založili v roce 2007 v Brně v přesvědčení, že máme bohaté nakladatelské zkušenosti z původního působení.

Vybudovali jsme si redakci (tým i prostory) a na trh uvedli tři krásné, velice nákladné populárně-naučné „knihy s exponáty“ (např. Monet). Špatný odhad poptávky ale způsobil, že se knihy prodávaly pomaleji, než jsme očekávali, takže po pár měsících jsme se ocitli na rozcestí, kdy jsme se museli rozhodnout, kudy (a zda vůbec) dál.

Naštěstí (a zde štěstí hrálo velkou roli) se nám do ruky dostala kniha Davida Allena „Mít vše hotovo“ a naštěstí jsme na ni získali práva. Její úspěšné vydání (dočkala se mnoha dotisků) nám ukázalo cestu i směr a ponechalo nás ve hře.

V následujících dvou letech jsme se navzdory uvádění dalších velice úspěšných knih (z toho několika bestsellerů) a strmému nárůstu tržeb potýkali s nedostatkem investičních prostředků, protože nakladatelská branže je investičně náročná a zisky přicházejí ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Trvalo další měsíce, než nám došlo, že ušetříme spoustu peněz, přejdeme-li do nomádského, „domácího“ režimu. Prostory kanceláře/redakce jsme opustili v roce 2009 a nabídli kolegům dálkový režim spolupráce.

Situace na začátku roku 2012 byla následující:

- máme za sebou 20 úspěšných titulů, tržby proti prvním rokům narostly 3-4x
- provozujeme úspěšný web Mít vše hotovo.cz s velkou čtenářskou základnou, který je současně naší výkladní skříní
- provozujeme vlastní e-shop v režimu „vše skladem“
- nasadili jsme vysokou, zatím nikým jiným v ČR nepřekonanou laťku mezi českými nakladateli: každá naše novinka vychází souběžně i jako e-book, což má mimořádný úspěch (10 % jejich tržeb pochází z elektronických knih)
- s desítkami našich externích spolupracovníků (překladatelé, příležitostní redaktoři, grafici, programátoři atd.) komunikujeme nad jednotlivými projekty primárně prostřednictvím systému Basecamp firmy 37Signals, který jeden ze společníků používal už od roku 2004 pro řízení svých projektů (a náš bestseller Restart o podnikání mimochodem napsali právě tvůrci tohoto projektového systému)
- ke sdílení souborů do „cloudu“ příležitostně používáme Dropbox nebo CloudApp, ale Basecamp má v zásadě dostačující možnosti pro předávání souborů
- „instatní“ komunikaci víceméně nepoužíváme, nezbytnou operativu řešíme telefonicky; výhodou Basecampu je také to, že funguje i přes klasický e-mail, takže pro diskusi nad projektem nemusíte vždy nutně vstupovat do systému – stačí dát stručné „RE:“ a vaše odpověď na e-mail se okamžitě zařadí do vlákna příslušného projektu
- pro své „GTD“ (osobní správu úkolů i v návaznosti na projekty Melvila) používají spolupracovníci libovolný ze systémů, který jim vyhovuje (např. Google Tasks, The HitList, OmniFocus apod., obyčejný papír apod.) - nic jiného než použití Basecampu „nevynucujeme“

- pro správu obchodních kontaktů (jde zejména o kontakty na redaktory v médiích) používáme systém pro sdílenou správu Highrise, též od firmy 37Signals
- scházíme se jednou za několik měsíců u piva a grilu, spíše polopracovně, abychom si připomněli, jak vypadáme – frekvenci chceme zvýšit, o tento rozměr „práce na dálku“ je prostě třeba pečovat
- díky intenzivnímu využití sociálních sítí k budování komunity máme kontakt i se zákazníky a trpělivě budujeme vztahy tak, aby nebyli spokojeni jen oni, ale i všichni ostatní
- důležitý prvek řízení firmy: díky Basecampu má management firmy mj. perfektní přehled o tom, jak práce na jednotlivých knihách postupuje, aniž se musel vyptávat externistů žijících v různých koutech republiky, což může činit i zpětně.”

work@line práce online webináře online semináře

Základní informace o organizaci	
název organizace:	Idealine Solutions
předmět činnosti:	zavádění služeb pro podporu práce na dálku, programování web aplikací, vzdělávání
typ organizace:	společnost s ručením omezeným
počet spolupracovníků:	5 + desítky externistů
uplatňované nástroje pro práci na dálku (stav r. 2012):	online kancelář, videokonference, telekonference, webináře, databáze umístěné v cloudu, chat, vnitrofiremní komunitní sítě, práce z domova, volná pracovní doba

Jak to funguje v organizaci

Idealine Solutions je firma využívající principy svobody v práci. Vizí společností je: „Být synonymem hodnotného partnera pro podnikání“. Posláním v užším smyslu je: „Vytvářet inspirující prostředí, kde každý má možnost naplnit svoji vizi.“ Vize i poslání je naplňováno a maximálně podporováno na všech úrovních. Spolupracovníci mohou mimo činnost ve firmě také volně podnikat a zakládat své další nezávislé projekty. Firma se primárně orientuje na maximální přidanou hodnotu a spokojenost zákazníka, nikoli na maximalizaci zisku. Heslo Idealine zní: „To, co nabízíme, také žijeme.“

V současnosti se firma zaměřuje na podporu práce na dálku a v této oblasti nabízí veškeré služby, zavedení online kanceláře Google Apps či Microsoft Office 365,

programování webových aplikací na míru, pronájem/prodej videokonferencí, zavádění vzdělávání na dálku prostřednictvím webinářů nebo e-learningu, apod. Dále poskytuje školení, audity a poradenství v dobrých praktikách pro firmy, které hledají způsob, jak efektivně pracovat na dálku. Pro tyto účely provozuje firma portály Workline.cz – práce online, a Webináře.cz – online semináře.

Spolupracovníci z Idealine Solutions pracují na dálku přímo z domova. Každý si svůj čas organizuje podle vlastních potřeb. Ve srovnání s každodenní prací v kanceláři tak vzniká výrazně větší prostor pro organizaci svého osobního života a úspory nákladů nejen na cestování. Firmě to také přináší značné úspory nákladů a navíc jsou lidé k dispozici podle potřeb firmy, a to i ve večerních hodinách nebo o víkendu (samozřejmě po dohodě). Komunikace mezi lidmi probíhá výhradně přes videokonference, telefonicky, přes Skype, chat, přes vnitrofiremní komunitní síť nebo e-mailem. Fyzicky se pracovníci setkávají 10-12x za rok na jednodenních setkáních. Pokud se někdo nemůže fyzicky dostavit, připojí se přes videokonferenci. Tato setkání jsou vnímána jako společenská událost a diskutují se zde strategické záležitosti. Na otázku, jestli by se neměli fyzicky setkávat častěji, se všichni shodnou, že není potřeba. I po 4-6 týdnech mají všichni pocit, jako by se setkali včera – přece jenom se viděli přes videokonferenci.

Firma má všechny dokumenty, e-maily a data uložena v cloudu u společností Google, Microsoft, Zoho nebo v pronajatých datových centrech. S využitím online kanceláře Google Apps tak mohou všichni lidé spolupracovat ve sdílených dokumentech, které se aktualizují v reálném čase. Tam, kde je k dispozici internet (což už je téměř kdekoliv), se tak mohou pracovníci připojit přes smartphone nebo notebook a pracovat volně s firemními daty. Více než 95 % jednání se zákazníky, stejně jako realizace zakázek, se realizuje vzdáleně. Díky 100% nezávislosti na místě práce tak firma nemá nejmenší problém najít vysoce motivované odborníky.

6.2. Velké organizace

ČESKÁ POJIŠŤOVNA

Základní informace o organizaci	
název organizace:	Česká pojišťovna
předmět činnosti:	životní a neživotní pojištění individuální a dále pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslu, zemědělství a podnikatelských rizik
typ organizace:	akciová společnost
počet spolupracovníků:	přibližně 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců, 3000 obchodních míst
uplatňované nástroje pro práci na dálku a slaďování osobního a pracovního života (stav r. 2012):	e-learning, telekonference, online kancelář, chat, flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, práce z domova, týden dovolené navíc

Jak to funguje v organizaci

Česká pojišťovna má tradici více než 180 let. Celkové předepsané pojistné v roce 2010 činilo 38,4 miliardy korun, správa téměř devíti milionů pojistných smluv, tržní podíl na domácím trhu přesahuje 25 procent. V současné době se Česká pojišťovna významně mění. Mění se tak, aby bylo nejen radostí s ní spolupracovat, ale i pro ni prodávat pojistky a služby, pojistit se u ní, nebo v ní pracovat. Znamená to, že chce být atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem. Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je dát zaměstnancům možnost přizpůsobit si pracovní podmínky v závislosti na situaci či její změně v osobním životě. Aktuálně Česká pojišťovna rozjíždí projekt, který je primárně zaměřen na posílení flexibility forem práce a na rozvoj aktivit pro snadnější návrat rodičů do práce po mateřské či rodičovské dovolené.

Pro komunikaci se zaměstnanci, kteří pracují na jiném pracovišti než jejich nadřízený, využívá firma telekonference (především mezi centrálou v Praze a Klientským servisem v Brně a Pardubicích), interní chat pro komunikaci zaměstnanců s vedením společnosti a on-line kancelář pro zaměstnance s home office. Přístup je samozřejmě jen do aplikací, které pro výkon své konkrétní práce pracovníci potřebují.

Firma zaměstnancům nabízí flexibilní pracovní dobu, zkrácené úvazky, či pro určité týmy práci z domova. Tuto oblast chce dále posilovat a její možnosti co nejvíce rozšířit – zaměřuje se na zvýšení flexibility pracovní doby, rozšíření práce z domova pro další zaměstnance a větší využívání zkrácených úvazků. Co se týče dovolené a pracovního volna, nabízí svým zaměstnancům kromě týdne dovolené navíc také další možnosti, jak řešit určité životní situace, a to poskytnutím volna s náhradou mzdy (například nastávajícím maminkám či samoživitelům, případně zaměstnancům, kteří se podílejí na realizaci humanitárních aktivit) nebo neplaceného volna v případě, že zaměstnanec řeší například speciální péči o dítě nebo péči o rodiče, či potřebuje regenerovat své síly.

Rodiče s malými dětmi v současnosti využívají zkrácené pracovní úvazky, případně práci na dohodu v době rodičovské dovolené, převážně v kombinované podobě s prací z domova. Jedná se o zapojení do projektů, příp. pomoc při nárazových činnostech, jakými jsou např. uzávěrkové práce či výpomoc při kalamitách. Tuto aktivitu politika firmy podporuje a zaměřuje se na její širší využití.

T-Mobile

Základní informace o organizaci	
název organizace:	T-mobile Czech Republic
předmět činnosti:	IT/Telco
typ organizace:	akciová společnost
počet spolupracovníků:	cca 3000
uplatňované nástroje pro práci na dálku a slaďování osobního a pracovního života (stav r. 2012):	flexibilní pracovní úvazky (zkrácené pracovní úvazky, částečná práce z domova/home-office, sdílené pracovní pozice/job sharing, krátkodobé pracovní volno)

Jak to funguje v organizaci

Společnost T-Mobile nabízí svým zaměstnancům celou řadu možností flexibilního pracovního uspořádání. Výhodou alternativních úvazků je jednoznačně to, že T-Mobile je schopen poskytnout práci i těm zaměstnancům, kteří na plný úvazek pracovat nemohou (např. kvůli dětem, starším rodičům, zdravotním důvodům atd.) nebo na plný úvazek pracovat nechtějí (harmonizují svůj osobní a pracovní život) a kteří by jinak zůstali bez práce. V nabídce je posun začátku a konce pracovní doby, zkrácené

pracovní úvazky, částečná práce z domova, sdílené pracovní místo, krátkodobé pracovní volno a dokonce i přerušení výkonu práce.

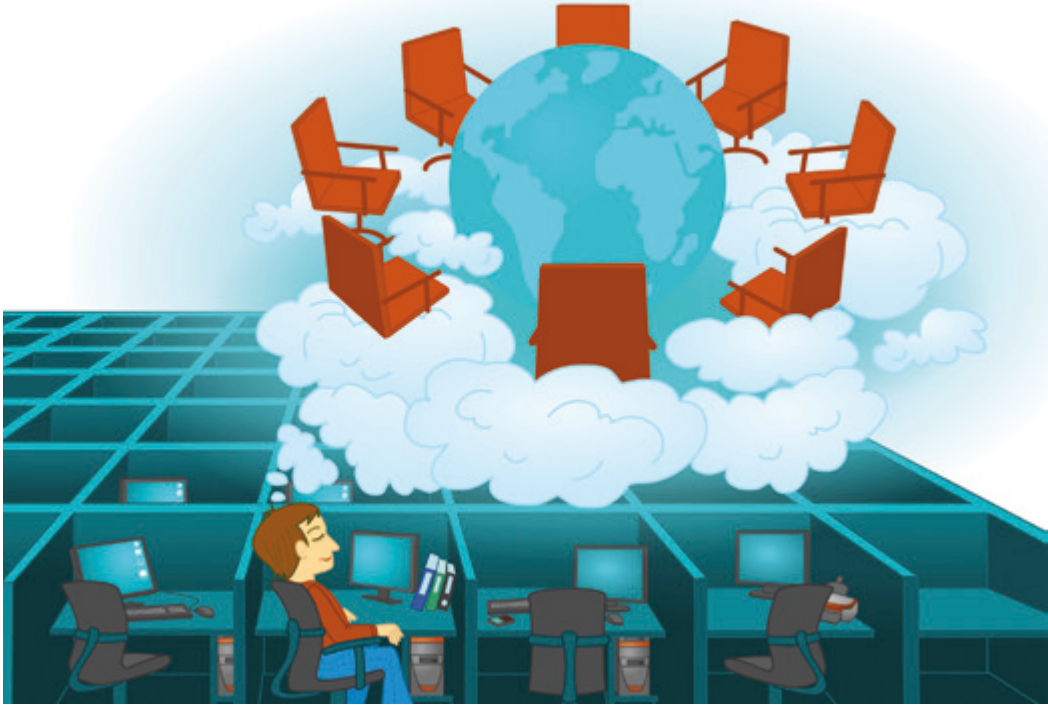
Nejběžnějšími důvody žádostí o částečnou práci z domova nebo také home office (HO) je skloubení práce s rodinou nebo dojíždění, přičemž pojem částečná znamená určitý počet dní v měsíci. Ovšem tuto formu alternativního úvazku lze aplikovat pouze tam, kde to umožňuje povaha práce z hlediska pracovní agendy a chodu daného týmu – mohou ji tedy mít jen ti zaměstnanci, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, nejsou přímo odpovědní za provoz služeb. Povaha jejich práce tedy umožňuje to, aby nebyli přítomni na pracovišti. Home office nyní využívá přes 200 zaměstnanců.

Další možností, kterou T-mobile nabízí svým zaměstnancům, je tzv. job sharing neboli sdílená pozice. V podstatě to znamená, že dvě osoby vykonávají tutéž práci v rámci jednoho pracovního místa a v rámci stanovené pracovní doby se na pozici střídají. Toto uspořádání je velmi náročné z hlediska managementu nadřízeného: vyžaduje optimální organizaci práce, sledování pracovní výkonnosti a výsledků hned u dvou osob namísto jedné, kontrolu předávání informací apod., na druhou stranu je ale obrovskou motivací pro dané dva zaměstnance. Zaměstnanci se zpravidla střídají po dnech, nikoli na směny (ranní-odpolední). V současné době tuto formu úvazku mají čtyři kolegyně.

Dále T-mobile nabízí zaměstnancům zkrácené úvazky. Ty jsou ve společnosti jednoznačně využívány nejvíce, a to především proto, že jsou nejvíc vhodné pro pracovníky napříč všemi pozicemi. Ti, kteří by za normálních podmínek plného pracovního úvazku nebyli schopni docházet do zaměstnání, takto mohou fungovat na 100 %. Aktuálně této formy využívá přes 300 kolegů.

Společnost T-Mobile na oblasti work-life balance stále pracuje. Svým pracovníkům nabízí v průběhu roku řadu edukativních programů v oblasti zdraví a rovnováhy osobního a pracovního života. Jedním z nich byl například veletrh Život v rovnováze. Zaměstnancům bylo připomenuto, že život je i o osobních prožitcích a aktivně tráveném volném čase. S ohledem na to, že T-Mobile má zavedenu většinu možností pro flexibilní pracovní uspořádání, chce se do budoucna zaměřit také na podporu rodičů vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené. Oblastmi, na které se chce soustředit, jsou tak mentoring, koučink, proces rychlejší adaptace zpět do pracovního života, podpora v oblasti péče o děti a domácnost a další. Není nic lepšího než spokojený zaměstnanec. Vedení T-mobile si uvědomuje, že do této oblasti se investice skutečně vyplatí.

7. Závěr: Budoucnost práce



Dočetli jste knihu věnovanou problematice práce na dálku. Možná vám to přijde jako sci-fi z jiného světa. Nemusíte se děsit. Již mnohokrát jsem viděl nejisté výrazy vedoucích pracovníků a majitelů firem, kteří nabyli dojmu, že raději než se pouštět do něčeho tak složitého, budou práci na dálku nadále „spokojeně“ ignorovat. I když se to na první pohled nezdá, jedná se o nejhorší variantu ze všech. Dříve či později se totiž dostanete do situace, kdy budete okolím donuceni reagovat nebo, v tom horším případě již bude na jakoukoliv akci pozdě.

Namísto odporu si vyberte kteroukoliv z technologií či pracovní postup, o nichž jsem se zmiňoval, začněte je zkoušet a postupně uvádět do každodenní praxe. Nebude to dlouho trvat a brzy se stanete v této oblasti produktivní. Takto postupujte krok za krokem. Uvidíte, že za 1-2 roky se z vás – „Homo offcium“, tedy člověka kancelářského – stane „Homo remotus“ neboli člověk nezávislý na místě výkonu práce, schopný pracovat kdekoliv. Pokud máte pocit, že na to nejste, nechte si poradit od zkušenějších kolegů, podřízených nebo třeba od vašich potomků. Jsem si naprosto jistý, že vám s radostí pomohou. Vždy každému říkám: co se dokázali naučit mí rodiče, zvládne se naučit každý – tedy i vy!

S rychle rostoucím počtem přenosných zařízení a neustále se zvyšující rychlostí internetu začíná revoluce, která změní přístup k práci i životu nás všech. A pokud byste si náhodou mysleli, že vás se to již netýká, zkuste si vzpomenout na dobu před 15 lety, kdy vznikaly první webové stránky, firmy jako Seznam nebo Google nikdo neznal a mobilní telefony vypadaly jako krabice od bot.

Možná vás už v té době napadaly myšlenky, že přece nějaké webové stránky nejsou potřeba a než něco hledat na internetu, raději použijete svůj starý dobrý telefonní seznam nebo tam zajedete osobně, protože času máte dost a benzín stojí pár korun. Schválně si zkuste vzpomenout, kdy jste naposledy takový telefonní seznam použili?

Ještě, než si to promyslíte, zkuste se teď přenést 15 let do budoucnosti, do roku 2027, a ohlédněte se zpět. Co vidíte?

8. O autorovi

Michal Martoch

Konzultant, IT specialista a lektor projektu Práce na dálku. Spoluzakladatel společnosti Idealine Solutions, provozovatele portálů Worklinesluzby.cz, Workline.cz a Webinare.cz, která firmám a organizacím poskytuje služby a řešení pro úspěšnou práci na dálku. Po absolvování vysoké školy působil 5 let na manažerských a IT pozicích ve společnostech Procter & Gamble a Hyundai. Zde pracoval na mezinárodních projektech jako člen nebo vedoucí virtuálních týmů.

Rád zavádí nové věci, a to jak v životě, tak ve firemních procesech. Líbí se mu, když z něčeho neefektivního a dávno překonaného vzniká něco nového, co významně předčí svého předchůdce. Za základ pokroku a pozitivních změn považuje vzdělání (nikoli akademické, ale to životní) a především podporu individuálního talentu každého člověka. I proto se při své práci s lidmi snaží nacházet a podporovat talent a silné stránky svých přátel, rodiny, kolegů, ale také zákazníků a dodavatelů. Pro radost provozuje web Silné stránky (www.silnestranky.cz) a v současné době intenzivně pracuje na založení cohousing bydlení na severní Moravě pod názvem 9 Pramenů (www.9pramenu.cz), kde by měla většina sousedů pracovat na dálku.

Kontakty:

E-mail: michal.martoch@pracenadalku.cz **Skype:** idealine.martoch

9. Použité zdroje

1)www.novinky.cz/finance/245730-v-cesku-pribyva-samotaru-s-hypotekami-singles-ale-hodne-riskuji.html?ref=boxD

2)www.workline.cz/Pruvodce/Cloud-computing-aneb-vase-kancelar-v-oblacich.aspx

3)zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/cesi-loni-podnikli-nejmene-sluzebnich-cest-za-poslednich-deset-let

4)newsroom.cisco. com/dlls/2009/prod_062609.html

5)www.financninoviny.cz/zajimavosti/zpravy/pres-40-pct-mladych-lidi-dava-prednost-internetu-pred-platem/711802

6)businessworld.cz/aktuality/pouze-33-zamestnancu-ve-firmach-ma-k-dispozici-adekvatni-komunikacni-nastroje-7736

7)www.profit.cz/clanek/tyden-v-cloudu-cloud-computing-setri-penize-a-zvysuje-produktivitu/

8)www.profit.cz/clanek/tyden-v-cloudu-firmy-cloudove-sluzby-pouzivaji-a-ani-o-tom-nevi/

9)www.workline.cz/Pruvodce/Proc-prave-ted.aspx

10) www.workline.cz/pruvodce/pocitacova-gramotnost-a-dostupnost-internetu-v-cr.aspx

11) www.tyden.cz/rubriky/domaci/novy-trend-pribyva-lidi-s-nemoci-z-kancelari-open-space_220099.html

12) blog.peoplecomm.cz/

13) blog.peoplecomm.cz/clanek/co-nas-motivuje

14) blog.peoplecomm.cz/clanek/co-na-to-rikate

15) blog.peoplecomm.cz/clanek/pondeli-az-patek-9-az-17

16) www.youtube.com/watch?v=rC0Nsba1fWQ

17) www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/zasady-rizeni-zamestnancu-na-dalku-id-1466309

18) www.workline.cz/Clanky/Tipy-pro-rizeni-lidi.aspx

19) www.workline.cz/Pruvodce/Zavadeni-prace-a-komunikace-online.aspx

20) www.pracenadalku.cz/jak-na-podvodne-nabidky-prace

21) flexibilni.lmc.eu/clanky/zprava/34/

22) www.workline.cz/Clanky/Proc-by-nemohl-kazdy-pracovat-z-domova.aspx

23) www.workline.cz/Clanky/V-USA-byl-schvalen-zakon-narizujici-Teleworking.aspx

24) flexibilni.lmc.eu/clanky/zprava/57/

25) flexibilni.lmc.eu/clanky/zprava/56/

26) www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/prace-na-dalku-je-predevsim-komunikace-id-1511973

27) www.workline.cz/Clanky/Studie-Prace-z-domova-v-USA.aspx

28) www.workline.cz/Pruvodce/Domaci-kancelar.aspx

29) www.workline.cz/Pruvodce/Pracovni-a-osobni-problemy.aspx

30) aperio.cz/223/uskali-prace-z-domova

31) archive.teleworkexchange.com/teleworker-01-11e.asp

32) www.teleworkexchange.com/

33) www.pracenadalku.cz/vzdelavani/videozaznamy/jak-hledat-praci-na-dalku

34) www.pracenadalku.cz/vzdelavani/videozaznamy/jak-uspesne-zacit-pracovat-na-dalku

35) mashable.com/2011/12/12/hr-remote-workers/

36) www.kenblanchard.com/Management_Training_Programs/Cost_of_Doing_Nothing_Calculator/

37) www.workline.cz/Pruvodce/Videokonferencni-a-telekonferencni-zarizeni.aspx

38) technet.idnes.cz/tablety-zbytecne-hracky-nebo-uzitecny-luxus-dva-roky-zkusenosti-p9f-/tec_technika.aspx?c=A111205_153027_tec_technika_pka

39) www.businessit.cz/cz/cloud-nebo-server-podle-ceho-si-vlastne-vybrat.php

40) cs.wikipedia.org/wiki/Smartphone

41) www.microsoft.com/cs-cz/office365/online-software.aspx

42) www.google.com/apps

43) www.webinare.cz/videozaznamy/videozaznam/42-jak-snizit-naklady-na-it-s-online-kancelari.aspx

44) www.workline.cz/sluzby/google-apps.aspx

45) www.office365.cz

46) www.workline.cz/sluzby/microsoft-office-365.aspx

47) gmj.gallup.com/content/23209/Getting-Most-Remote-Workers.aspx

48) www.zive.cz/clanky/co-je-office-365/sc-3-a-156647/default.aspx

49) technet.idnes.cz/microsoft-predstavil-nove-office-365-miri-na-pocitac-i-do-oblak-p5r-/software.aspx?c=A110628_231324_software_pka

50) www.zive.cz/clanky/office-365--dil-ii-prakticke-zprovozneni-sluzby/sc-3-a-158214/default.aspx

51) www.rodiny.cz/f/file/Brozura_MMB.pdf
52) www.remoteemployment.com
53) www.englishtown.com
54) www.knewton.com
55) www2.ed.gov/rschstat/eval/tech/evidence-based-practices/finalreport.pdf
56) www.webinare.cz
57) www.pracenadalku.cz/vzdelavani
60) blog.peoplecomm.cz/clanek/krok-c-1-design-svobodne-firmy
61) www.peoplecomm.cz/svoboda-v-praci
62) www.svobodanazivo.cz
63) cs.wikipedia.org/wiki/Generace_Y
64) www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku/pribeh-uspesnych-t-mobile-czech-republic
65) www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku/pribehy-uspesnych-ceska-pojistovna
66) www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku/pribeh-uspesnych-idealine-solutions
67) www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku/pribeh-uspesnych-eduwork
68) www.silnestranky.cz
69) www.workline.cz/katalog.aspx
70) www.workline.cz/pruvodce/marketing-online.aspx
71) www.yammer.com
72) www.vivalogo.com/vl-resources/open-source-social-networking-software.htm
73) www.mashable.com
74) Kapitolu Práce z domova z pohledu legislativy napsala JUDr. Jana Seemanová
75) www.worklinesluzby.cz

Poznámka: V textu se pro zjednodušení často uvádí pouze jeden z tvarů postatného 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.

Nenechte si ujít:

V rámci projektu Práce na dálku financovaném z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR vznikla další praktická publikace pod názvem **Čas pro změnu ... k rovnováze práce a soukromí**. Můžete ji získat bezplatně v tištěné nebo elektronické podobě na portálu www.pracenadalku.cz.

Líbí se vám ebook o práci na dálku?

Mám v hlavě jeho pokračování. Tentokrát speciálně zaměřený na Řízení vzdálených pracovníků. Nedostatečné dovednosti řídit pracovníky na dálku je největší překážka bránící rychlejšímu rozšiřování práce na dálku či z domova. A já vím, nejen z vlastní zkušenosti, jak na to. Napsání dalšího ebooku a jeho vydání je však časově i finančně nákladná záležitost.

Velice ocením, pokud přispějete částkou 240 Kč jako odměnu za právě přečtenou knihu. Jedná se o obvyklou cenu za knihu podobného rozsahu. Pomůžete tím financovat nejen její další pokračování, ale také nejrůznější neziskové aktivity podporující práci na dálku (poradna pro odhalování podvodných nabídek práce, psaní článků, vystoupení na konferencích apod.) Pokud je to pro vás hodně, pošlete kolik můžete. Chcete-li se stát sponzorem naší další práce, přispějte jakoukoliv vyšší částkou podle vlastního uvážení. Za vaši podporu vám děkujeme.

Číslo účtu: 2202867170/6210 (mbank), **IČ:** 74888013

Potřebujete-li doklad do účetnictví, napište si o něj na můj email.

Rozhlédněte se kolem sebe.

Možná to ještě nevidíte, ale vězte, že se právě nacházíme na prahu revoluce, která naprosto změní naše způsoby

SPOLUPRÁCE & KOMUNIKACE

práce na dálku

www.pracenadalku.cz