

HOME OFFICE

Produktivita nepotřebuje kancelář

Připravte se na
budoucnost a nové
flexibilní pracovní
prostředí



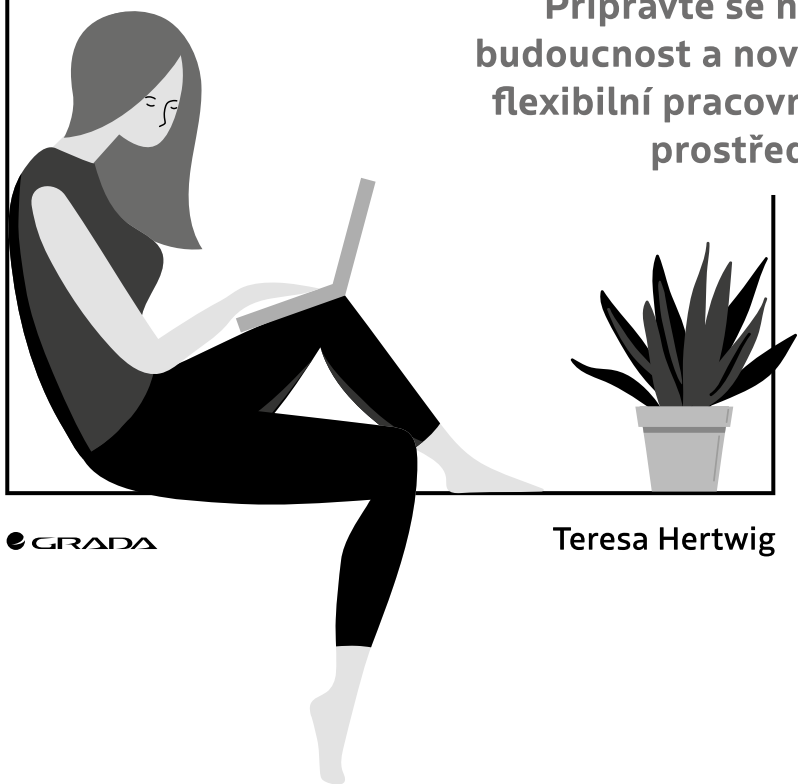
GRADA

Teresa Hertwig

HOME OFFICE

Produktivita nepotřebuje kancelář

Připravte se na
budoucnost a nové
flexibilní pracovní
prostředí



GRADA

Teresa Hertwig

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Teresa Hertwig

Produktivita nepotřebuje kancelář

Připravte se na budoucnost a nové flexibilní pracovní prostředí

Přeloženo z německého originálu knihy Teresy Hertwig *Produktivität braucht kein Büro – Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen*, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Offenbach, Německo, 2022.

Copyright (c) 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 9127. publikaci

Překlad Mgr. Pomikálková Magdaléna

Odpovědná redaktorka Lenka Zajíčková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Fotografie autorky Kimberley Jobson

Počet stran 224

První české vydání, Praha 2024

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2024

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7114-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-7113-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-3856-2 (print)

Obsah

O autorce	9
Předmluva prof. dr. Pera Mičiče	11
Úvod	13
Práce na dálku je více než jen home office!	14
Není dálka jako dálka	15
O co jde v této knize	17
Můj vlastní příběh s prací na dálku	19
 I. PROČ PRÁCE NA DÁLKU VYVOLÁVÁ NÁZOROVÝ ROZKOL	 23
1. Od devíti do pěti – proč vlastně takhle pracujeme?	24
Přehled pracovních revolucí	25
Práce na dálku už tady byla	30
2. Mobilní práce – to u nás nefunguje!	35
Přesvědčení proti realitě	36
Pochybnosti a obavy	38
Není to pro všechny firmy	41
Když o tom šéf nechce ani slyšet	42
3. Pandemie jako učitelka	46
Home office: nějak to fungovalo	47
Zaměstnanci chtějí svobodu, kterou přináší home office	48
Je cesta zpátky do kanceláře?	50
Covid jako šance – co se teď musí stát	52
4. Podnikání úplně bez kanceláří	58
Zachování týmového ducha	59
Využívání automatizace s pomocí botů	60
Virtuální setkávání	61
Fyzické a psychické zdraví	62
Virtuální spolupráce „jako v kanceláři“	63
Zcela bez přítomnosti to nejde	64

II. PROČ JE HYBRIDNÍ ZPŮSOB PRÁCE BUDOUCNOSTÍ 67

5. V raketě sedíme už dlouho 68

Klimatická krize, udržitelnost a další – odpovědnost firem 69

Digitalizace – firmy jako Šípkové Růženky 70

Globalizace – firmy pod mezinárodním tlakem 75

6. Firmy připravené na budoucnost 78

Hybridní model – to nejlepší z obojího 78

Jak najít top zaměstnance pro firmy připravené na budoucnost 80

Generace baby boomerů až generace Z: životní realita se mění 83

7. Šťastní zaměstnanci 88

Pracovní doba a úspora času 90

Rodina a volný čas 91

Zdraví, stres a biorytmus 93

8. Fungující společnost 97

Klimatická krize a udržitelnost 98

Kancelářské objekty a bytové jednotky 101

Útěk z venkova, útěk z města – práce odkudkoli 103

Nemoc a péče – práce na dálku jako šance 104

9. Ekonomika potřebuje hybridní model práce 109

ownCloud: větší inovace a produktivita 110

Kariere tutor: vize šťastných zaměstnanců 112

Brandung: rovnováha pracovního a osobního života jako hlavní faktor 113

Seedtrace: motivace vyrůstá z důvěry 115

JUNGLÜCK: flexibilita vytváří hodnoty 117

The Female Company: na správném týmu záleží 118

LIMESODA: práce na dálku se hodí k agilní pracovní metodice 119

III. JAK ZREALIZOVAT HYBRIDNÍ MODEL PRÁCE VE FIRMĚ

A NA JAKÁ ÚSKALÍ JE TŘEBA SE PŘIPRAVIT 121

10. Komplexnost hybridního modelu práce 122

Stupeň zralosti firmy 124

Úspěch není náhoda	125
Po pandemii zpátky na začátek	126
Klíčové požadavky	127
Zavedení hybridního modelu práce	128
11. Definování firemní kultury	130
Sorry – PDF nestačí	130
Strategická fáze – rozhodování	132
To je ale nefér! Kancelář versus výroba	137
12. Využívání znalostí zaměstnanců	139
Týmový kodex – poděl mantinelů	140
13. Žádné staré pořádky v novém kabátě	148
Digitální vedení mění firmu	149
Rozhoduje mentální nastavení	150
Ztráta kontroly – hlavní strach mnoha firem	150
Orientace na výsledek – výkon je měřitelný	153
Digitální vedení – 12bodový plán	154
Asynchronie a automatizace	157
14. Nový model práce, noví zaměstnanci?	161
Co dělat, když zaměstnanci nejsou pro?	161
Tipy na sebeorganizaci	162
Talenty: nábor nejlepších zaměstnanců	167
Jak probíhá přijímací řízení a přijímací pohovory?	169
Úspěšné zapracování na dálku	173
15. Můj dům, moje auto, můj pracovní stůl	177
Výhody pro firmu	178
Neoblíbený důsledek	180
Realizace	181
16. Digitální kávička s koblíhou	186
Hardware: mobilní práce vyžaduje dobrou techniku	187
Digitální nástroje	187
Sociální složka: zavedení rituálů	193
Ne, další nástroj už ne!	196
Problém se zabezpečením dat	197

IV. VIZE PRACOVNÍHO SVĚTA S PRACÍ NA DÁLKU	201
17. Výhled do budoucna	202
Worst-case a best-case scénáře	203
Doslov: Nakonec – všechno na začátek!	210
Seznam zdrojů a literatury	216

O autorce



©Kimberly Jobson

Teresa Hertwig je vášnivou vizionářkou práce na dálku s rozsáhlými praktickými zkušenostmi a je jednatelkou společnosti GRC – GetRemote Consulting GmbH v Berlíně. Se svojí poradenskou agenturou pomáhá od začátku roku 2018 firmám – od start-upů až po velké koncerny – se zaváděním udržitelné hybridní kultury a struktury, která zachová vysokou produktivitu, ať už budou zaměstnanci pracovat kdekoli a ať už bude podíl práce na dálku ve firmě jakýkoli.

Kromě toho založila *Remote Leadership Circle*, trénink pro manažery zaměřený na virtuální vedení lidí, ve kterém si zkušenosti a informace vyměňují manažeri z různých odvětví. Píše také sloupky k ekonomickým tématům do Frankfurter Rundschau.

www.getremote.de

hallo@getremote.de

<https://www.linkedin.com/in/teresa-hertwig-getremote/>

POZNÁMKA REDAKCE

Německá autorka v knize přirozeně uvádí řadu příkladů, ukázek a reálií z německého prostředí, nicméně základní téma knihy, nosné myšlenky, úvahy i navrhovaná řešení jsou prakticky využitelná a mají informační hodnotu napříč regiony i světadíly. V případě, že je v textu odkazováno na zákoníky či předpisy, jedná se o dokumenty platné pro německou republiku v době vzniku rukopisu německého originálu knihy.

Předmluva prof. dr. Pera Mičića,

**zakladatele a předsedy představenstva
FutureManagementGroup AG**

Přijde doba, kdy se naši následovníci budou divit, že jsme nevěděli něco tak zjevného – to řekl už Seneca před dvěma tisíci lety. Co je v dnešním pracovním světě tolik zjevné, ale jen málo lidí to vidí, chápe a využívá?

Zoom out! Podívejte se na zemi a lidstvo z makroperspektivy

Nadcházející roky přinesou do našeho života i práce takovou míru změn, jakou jsme ještě nikdy nezažili. Téměř každé odvětví se dočká proměny v podobě nových technologií a obchodních modelů. Všechno, co dokáže člověk svým rozumem, dnes už umí umělá inteligence – a brzy to bude umět lépe, minimálně ve specializovaných odvětvích. Všechno, co dokáže člověk fyzicky, dnes už umí roboti – a brzy to budou umět lépe. Zdroje energie přesouváme od fosilní energie, která nás poháněla po celá staletí, k regenerativní energii. Další generace internetu, metaverzum (metaverse), bude náš život a práci virtualizovat způsobem, který si dnes ještě neumíme představit. Hlavní průmyslová a obchodní odvětví v Evropě se během následujících deseti let promění k nepoznání.

Zoom in! Rozhlédněte se kolem sebe

Běžný pracovní den v našich firmách je plný diskusí o tom, zda a v jaké míře je práce na home office dobrá pro produktivitu a zdraví lidí. Pokud by nás byla pandemie koronaviru nedonutila k radikálnímu

rozchodu s tradiční organizací práce, viděli bychom videokonference a virtuální způsoby spolupráce v praxi stále ještě jen výjimečně.

Nástroje tu máme už dlouho – tak jako dnes jsme mohli pracovat už od roku 2005, ale my jsme se drželi svých zvyklostí – ne proto, že bychom o tom přemýšleli logicky, ale proto, že i videohovor byl většinou emocionálně mimo naši komfortní zónu.

Potenciálu virtuálního a hybridního modelu práce jsme se teprve dotkli. Průkopníci a profesionálové začali osvobozovat síly svých zaměstnanců – přeneseně i doslova. A užitek z toho mají všichni. Budte jedním z těchto profesionálů.

Teresa Hertwig vás v této knize vynikajícím způsobem navádí, jak využít tady a teď vaše šance a připravit svou firmu lépe na budoucnost. Šance na větší produktivitu a zároveň vyšší kvalitu života vašich zaměstnanců. Měla by to být povinná četba a její obsah by měl patřit do programu každého týmu.

Váš
Pero Mičić

Úvod

Co to vlastně znamená „práce na dálku“ a hybridní model práce?

Představte si svoji firmu a svůj tým jako mužstvo sálové kopané. Už celé roky je tohle mužstvo zvyklé na malou bránu, přehlednou hrací plochu a velmi rychlou hru s několika málo hráči v poli. Nosí boty na sálový fotbal, které dobře drží na podkladu, a povětrnostní podmínky uvnitř samozřejmě nehrají žádnou roli. Pak najednou někdo přijde a oznámí, že odtěď bude mužstvo hrát na trávníku.

Teď bychom si mohli říci: „Fotbal jako fotbal, je to stejný sport, jen jinde – dřív v hale, teď na trávníku.“ Ale trenér, tedy manažer, musí teď mužstvo kvůli změně rámecových podmínkách trénovat úplně jinak, tým potřebuje nové postupy a novou výbavu. Pro hru na trávníku se sálové boty nehodí, bez špuntů na podrážce ztrácí hráč stabilitu a zejména při dešti mu to bude na trávníku klouzat. Ačkoli jde tedy o tentýž sport, jen provozovaný na jiném místě, pokud by vaše mužstvo nezareagovalo na změnu podmínek, neznašlo ani nevyužívalo nová pravidla a netrénovalo souhru, snadno by prohrálo.

I u práce na dálku neboli mobilní práce se totiž nemění jen místo – mění se veškeré rámcové podmínky pro spolupráci. Firma a zejména management a zaměstnanci¹ se musí připravit na zcela nový model práce. Hybridní práce je kombinací přítomnosti v kanceláři a pracovních fází na libovolném místě mimo firmu. Cílem tohoto pojetí

1 Je pro mě důležité, aby se textem této knihy cítili osloveni lidé všech pohlaví (m/ž/o) a aby věděli, že se v knize obracím na ně na všechny. Z důvodů lepší čitelnosti jsem však zvolila pro označování osob gramatický mužský rod, s výjimkou toho, kdy se obsah týká výslovně žen.

je zachování vysoké produktivity, vzájemné komunikace a týmového ducha, ať už se jednotliví členové týmu momentálně nacházejí kdekoli.

Práce na dálku je více než jen home office!

Nejprve je důležité definovat pojmy. „Mobilní práce“ a „home office“ se často nesprávně používají jako synonyma, a to může vyvolávat zbytečná nedorozumění nebo podrážděnost.

- Pojem „home office“ nebo „telepráce“ se vztahuje pouze na přeložení místa práce do vlastního domova. Zákon definuje telepráci v nařízení o pracovištích jako „pevně zařízené pracoviště s počítačem v soukromém prostoru zaměstnance“.
- Home office znamená, že zaměstnanec práci nevyřizuje v kanceláři, ale příležitostně z domova. Zvyklosti prezenční kultury přitom však často zůstávají zachovány. Zaměstnanec jde tedy na home office, protože se tam chce plně soustředit na vytvoření tabulky, k čemuž tak jako tak žádný kontakt s kolegy nepotřebuje. V konečném důsledku se tedy jedná o jakýsi způsob úniku, který nemá zas tolik společného s mobilní prací nebo prací na dálku.
- Práce na dálku nebo mobilní práce znamená, že je jedno, z jakého místa zaměstnanec pracuje – z domova, z řeckých ostrovů nebo ze sdílené kanceláře. Nejde tedy čistě o fyzickou nepřítomnost (a přítomnost na jiném pracovním místě), ale o jiný model práce obecně.

Většina lidí si neuvědomuje, co vše se za pojmy „práce na dálku“ nebo „mobilní práce“ skrývá. Pracovní procesy ve firmě se při tomto modelu utvářejí úplně nově a jsou potřeba směrnice a pravidla, na jejichž sestavení si firma musí udělat čas. Jde o vytvoření skutečné kultury práce na dálku a odpovídající organizace pracovních procesů,

nástrojů a komunikačních struktur. Až když se mobilní práce osvobodí od principu „pokus–omyl“, může firma dosáhnout stejné nebo dokonce vyšší produktivity, jak se zjistilo během koronavirové krize. Musí být přitom jasné hlavní body, jako je dostupnost a možnost zastižení, výměna informací a transparentnost pracovních procesů.

Není dálka jako dálka

Základem práce na dálku je firemní komunikace a spolupráce v týmu, která funguje na jakémkoli místě pro každého zaměstnance stejně. Struktury, procesy a nástroje musí zajišťovat, aby lidé, kteří jsou v kanceláři, a ti, kteří pracují mimo firmu, měli naprosto stejné podmínky.

Z logiky prezenční kultury by stačilo dát zaměstnanci jednoduše notebook domů, aby tam mohl v pohodě pracovat dál tak, jako předtím v kanceláři. To však pouze vytváří nestejně podmínky a vede to k mnoha těžkostem. Zaměstnanec je doma najednou odříznutý od neformální komunikace ve firmě a když potřebuje rychlou informaci, nemůže se kolegů jednoduše zeptat přes stůl. Lidé v kanceláři si řeknou: „Paní Nováková je dneska na home office, tak to se jí zeptám zítra.“ Ale přesně tohle se nesmí stávat, nesmí vznikat žádná velká diskrepance mezi prací v kanceláři a mobilní prací. To znamená, že paní Nováková, která je na home office nebo pracuje v kavárně nebo třeba ve vlaku, má přesně ty samé komunikační předpoklady a stejný přístup k rituálům, obsahu a informacím jako její kolegové v kanceláři. Právě z těchto důvodů bychom měli přestat používat pojem „home office“, protože je moc úzký.

Mobilní práce však není vhodná pro každého zaměstnance. Není to ani nutné. Firmy jsou – a to nejen díky zkušenostem z pandemie – konfrontovány s naprosto rozdílnými potřebami svých zaměstnanců. V ideálním případě může každý zaměstnanec využívat ten typ práce, který vyhovuje jeho životní situaci. Jeden potřebuje pevnou kancelář, jiná zaměstnankyně využije mobilní nabídku třikrát do měsíce. Její kolega si však chce ušetřit dojíždění, takže pro něj je lepší pracovat na dálku dvakrát týdně. Pokud budou všichni moci pracovat podle svých potřeb, vznikne zaměstnanecká struktura a spolupráce, která bude profitovat z výhod obou světů. Hybridní model umožní firmě využívat to nejlepší z prezenční kultury v kanceláři a flexibility mobilní práce.

Práce na dálku existuje, i v kontextu hybridního modelu práce, v mnoha různých variantách, které se ve firmách zavedly. Zde jsem je definovala podle okruhu:

- **Práce na dálku ve městě (*City Remote*)** je dohoda se zaměstnancem, že může pracovat nezávisle na konkrétním místě v rámci určitého města nebo regionu, ať už je to doma, v kavárně nebo ve sdílené kanceláři.
- **Částečná práce na dálku (*Half Remote*)** znamená práci na dálku v daném městě plus v některých týdnech práci v jiném městě nebo regionu – u přátel, rodiny, partnera nebo v zahraničí.
- **Úplná práce na dálku (*Full Remote*)** je práce zcela nezávislá na místě, pokud tedy neopustíte naši planetu; takže na jakémkoli místě na světě.

Firmy mohou teoreticky kromě práce nezávislé na místě umožnit i práci nezávislou na čase; zaměstnanec pak není vázán na pevnou pracovní dobu. Jednotlivá oddělení si takovou práci mohou zorganizovat různě, předpokládá to však princip práce orientované na výsledek.

O co jde v této knize

Práce na dálku je další velkou pracovní revolucí. Při psaní této knihy jsem čerpala ze svých zkušeností s poradenstvím mnoha malým a středním podnikům z různých odvětví, od start-upů až po koncerny. Ty mi ukázaly, že hybridní práce je pracovním modelem budoucnosti, ze kterého budou mít užitek jak firmy, tak zaměstnanci. Kromě toho jsem využila poznatky z programu *Remote Leadership Circle*, který jsem iniciovala a ve kterém si ředitelé firem a manažeři podniků využívajících hybridní model práce vyměňují informace a zkušenosti. Hovořila jsem s odborníky ze své vlastní sítě na téma právních aspektů a problematiky *compliance* a vedla rozhovory s různými řediteli firem, manažery a odborníky na rozvoj firem i personální rozvoj ohledně různých aspektů práce na dálku a hybridního modelu práce. Ti všichni dostanou slovo na následujících stránkách.

Část 1: Proč práce na dálku vyvolává názorový rozkol

Dlouho jsme byli zvyklí na určitý způsob práce. Každodenní cesta do práce, hodiny strávené v kanceláři, „padla“, víkend, dovolená. Ale proč vlastně takhle pracujeme? A proč sice tento způsob práce zpochybňujeme a možná dokonce vymýšlíme lepší alternativy, ale pak přece jenom většinou zůstáváme u osvědčeného modelu?

Inu, mnoho firem se dlouho bránilo jakékoli změně, bály se ztráty kontroly, horší soudržnosti týmů a snížení produktivity. Dopady koronavirové krize ukázaly, že mobilní práce – ačkoli se to muselo „nějak“ udělat ze dne na den – fungovala překvapivě dobře. Většina zaměstnanců po této zkušenosti skutečně už nechtěla na plný úvazek zpátky do kanceláře. Mnoho lidí však podceňuje komplexnost mobilní práce; a jen pokud se věnuje dostatečná pozornost všem aspektům tohoto pracovního modelu, může se z něj stát úspěšný a trvalý model i po skončení krize. Firmy se zde mohou hodně naučit od úspěšných

společností, které pracují stoprocentně na dálku, i když většina firem, které vycházejí z prezenční kultury, bude asi spíše realizovat hybridní model.

Část 2: Proč je hybridní model práce budoucností

Svět se mění obrovskou rychlostí; ekonomika, životní prostředí a společnost stojí před velkými výzvami, k jejichž zvládnutí může mobilní práce přispět cenným dílem. Globalizace, digitalizace a disruptivní obchodní modely nutí firmy k vyšlapávání nových cest, chtějí-li v budoucnu prosperovat. Jen atraktivní zaměstnavatelé mohou zaujmout talentované lidi a odborníky a získat je na své pracovní pozice. Životní plány a požadavky nových generací na seburčení, vlastní odpovědnost a rovnováhu mezi prací a osobním životem přitom jednoznačně ladí lépe s mobilním způsobem práce. Roli hraje také ekologičnost a image firmy. Myšlení a jednání jednotlivců i komunit se tváří v tvář klimatické krizi mění a firmy musí v této oblasti převzít odpovědnost. Mobilní práce může pomoci snížit intenzitu silničního provozu i emise CO₂. A svým dílem může přispět i k řešení společenských problémů, jako je odliv lidí z venkova, nedostatek bytů a potřeba péče o rodinné příslušníky různého věku.

Část 3: Jak zrealizovat hybridní model práce ve firmě a na jaká úskalí je třeba se připravit

Při realizaci komplexního modelu mobilní práce mohou firmy narazit na mnoho překážek. Musí učinit zásadní rozhodnutí, zapojit do něj i zaměstnance, společně s nimi vytvořit na základě určitých mantinelů pravidla a všichni se musí společně zorientovat v sebeorganizaci. Vedení zaměstnanců na dálku funguje jinak než v prezenční kultuře, orientace na výsledky práce i proaktivní komunikace jsou