

HOME OFFICE

Produktivita nepotřebuje kancelář

Připravte se na
budoucnost a nové
flexibilní pracovní
prostředí



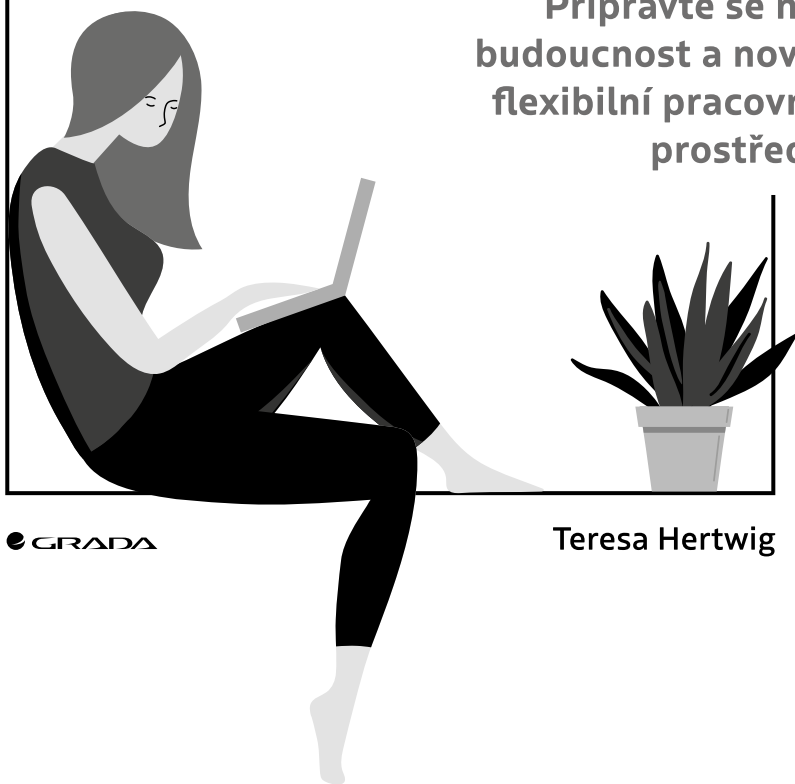
GRADA

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 **treštně 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 |
| Karriere 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 manažeři 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 Mičiće,

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. Buďte 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 podmínkám 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, nezna-
lo 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 zastížení, 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 odštěpený 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.