Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra managementu

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Digitální nomádství – management, řízení lidí na dálku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor bakalářské práce: Nela Ďopanová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ing. Stanislav Háša, Ph.D.

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V ……...….. dne ……...….. …...…….

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mému vedoucímu práce Mgr. Ing. Stanislavovi Hášovi, Ph.D. za ochotu, vstřícnost a cenné rady, jež mi poskytl při tvorbě bakalářské práce. Dále bych na tomto místě chtěla také poděkovat všem nomádům, kteří mi poskytli rozhovor.

Název bakalářské práce:

Digitální nomádství – management, řízení lidí na dálku

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá prací na dálku, konkrétně pak digitálním nomádstvím se zaměřením na specifika manažerské pozice. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická vychází převážně z odborné literatury dostupné k tomuto tématu, seznamuje s dnešními přístupy a podává základní přehled o této problematice. Praktická je následně založena na kvalitativním výzkumu, kde bylo formou strukturovaného rozhovoru vyzpovídáno deset nomádů, kteří se podělili s jejich fungujícími přístupy a metodami pro řízení svých zaměstnanců na dálku. Cílem práce je seznámit se stále rozrůstajícím trendem práce na dálku. Formulovat dnešní přístupy k řízení vzdálených zaměstnanců, obohatit je vlastním výzkumem a následně podat nejdůležitější principy a rady pro řízení lidských zdrojů na dálku. Závěrem práce je nastíněn výhled tohoto trendu do budoucnosti.

Klíčová slova:

Práce na dálku, digitální nomádství, management, manažer

Title of the Bachelor´s Thesis:

Digital nomad – management, managing people on distance

Abstract:

This bachelor thesis is about teleworking, specifically the digital nomads with main focus on the details of a manager's position. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part mainly came from available specialized literatures on this topic. It familiarizes with today's approaches and it sets up the basic overview about this issue. The practical part of the work is based on qualitative research, which was structured by interviews with ten different nomads. During the interviews they shared their approaches and methods for leading their employees on distance. The aim of this thesis is to familiarize with this more and more growing trend of teleworking, formulate today's methods, enrich them with my own research, and afterwards express the most important principles and tips for managing people on distance.

Key words:

Teleworking, digital nomad, management, manager

Obsah

1 Úvod ... 7

2 Teoretická část ... 9

2.1 Pojem digitální nomádství, charakteristika práce na dálku ... 9

2.1.1 Pohled do minulosti ... 10

2.1.2 Statistika - teleworking ... 11

2.2 Manažerská pozice ... 13

2.2.1 Funkce manažera ... 13

2.2.2 Manažer vzdálených pracovníků ... 14

2.2.3 Digitální nomád ... 16

2.3 Základní stavební prvky funkční práce na dálku ... 19

2.4 Dnešní formy práce na dálku v organizacích ... 19

2.5 Metody řízení vzdálených pracovníků ... 20

2.6 Legislativní aspekty digitálního nomádství ... 22

2.7 Výhody a nevýhody práce na dálku ... 24

2.7.1 Výhody práce na dálku ... 24

2.7.2 Nevýhody práce na dálku ... 26

3 Praktická část ... 29

3.1 Metodologie ... 29

3.2 Výzkum s nomády ... 30

3.2.1 První otázka ... 30

3.2.2 Druhá otázka ... 33

3.2.3 Třetí otázka ... 38

3.2.4 Čtvrtá otázka ... 40

3.2.5 Pátá otázka ... 42

3.3 Shrnutí ... 43

4 Závěr ... 48

5 Zdroje ... 50

6 Seznam tabulek ... 53

1 Úvod

Dnešní svět je charakteristický svým turbulentním prostředím a vyspělými technologiemi. Něco se někde stane a díky rozsáhlé síti informačních technologií se tato zpráva dostane téměř okamžitě na druhý konec světa. Člověk se musí rychle adaptovat na změny, které toto multikulturní století vyžaduje. To platí hlavně i pro společnosti. Jestli chtějí udržet krok a uplatnit se na trhu, musí pružně reagovat na rychlé změny, aby vůbec přežily. Je na ně vyvíjen velký tlak a nejen z toho důvodu se už někteří adaptovali a úspěšně aplikovali do své firmy práci na dálku.

Mladí lidé chtějí čím dál více cestovat a užívat si života, dokud to jde. Já nejsem výjimkou a proto po osobním setkání na Srí Lance se dvěma nomády, jsem se rozhodla inspirovat jejich příběhy a věnovat tomuto tématu svoji bakalářskou práci. Koncept je jednoduchý – k práci je potřeba notebook, internet a trochu odvahy jít do toho. Pravdou je, že většina dnešních nomádů pracuje sama na sebe nebo jen příležitostně spolupracuje s jinou společností. Nicméně pro účely této práce jsem pojala nomádství trochu komplexněji a uvažuji o nomádovi jako o manažerovi, který řídí vzdálené podřízené. Informace, kterými se budu v práci zabývat, jsou určeny i pro stávající organizace, které nad prací na dálku uvažují. Primárně jsou však pro začínající nomády, kteří chtějí řídit své vzdálené pracovníky.

Práce na dálku je tedy čím dál více aktuální téma, které se už postupně dostává i do naší (české) společnosti. Nadnárodní korporace by se například bez vzdálených pracovníků neobešly a využívají zaměstnanců nehledě na jejich aktuální polohu ve světě takřka už několik desítek let. Díky technologiím je dnes už v podstatě jedno, jestli mám kolegu o patro níže ve stejné firemní budově nebo jestli sedí doma v pohodlí u krbu třeba i ve stejném městě. Jediné na čem záleží, je aby odvedl svoji práci tak, jak má - včas a náležitě podle očekávání. Z toho důvodu nezáleží na tom, kde ji odvede. Hlavně, že je kvalitní. Nemluvě o zaměstnaneckém potenciálu, který se tímto zaměstnavateli otevírá – může si vybrat své podřízené z jakéhokoli koutu světa.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické se nejdříve budu zabývat seznámením s prací na dálku a digitálním nomádstvím, kde zabrousím i do historie vývoje práce. Následovat bude charakteristika manažerské funkce, dále manažera vzdálených pracovníků a digitálního nomáda. Hned za touto kapitolou budou shrnuty základní stavební prvky funkční práce na dálku. Poté zmíním dnešní formy

práce na dálku v organizacích, které fungují skvěle, ale spousta lidí si vlastně neuvědomuje, že se jedná o práci na dálku. Následují metody řízení vzdálených pracovníků a legislativní aspekty digitálního nomádství. Závěrem teoretické části podám shrnutí výhod a nevýhod práce na dálku.

V následující, praktické části, jsem formou strukturovaného rozhovoru vyzpovídala deset nomádů nejen z České republiky, ale i ze světa. Ti mi popsali svůj příběh, obor podnikání a podělili se s jejich přístupy k řízení zaměstnanců na dálku. Z jejich výpovědí zformuluji body, které jsou pro řízení na dálku stěžejní. Jaké technologie používat, jaká nastavit pravidla, na co si dát pozor, jak zaměstnance na dálku motivovat a jak mít zdravou fungující globální společnost. Celá práce je zaměřena na řízení malého počtu zaměstnanců na dálku.

Cílem této práce je podat jakési vodítko, které by manažeři či zaměstnavatelé mohli využít při řízení vzdálených zaměstnanců nebo při spolupráci se vzdálenou společností. V teoretické části je cíl hlavně obeznámit čtenáře s touto formou práce. V praktické části formulovat metody, které dnes u pracujících nomádů fungují a tedy následně v kapitole shrnutí vyhodnotit a shrnout nejdůležitější principy v řízení vzdálených zaměstnanců. Není totiž žádné tajemství, že řízení vzdálených pracovníků je náročnější, než řízení klasicky přítomných zaměstnanců v kanceláři.

Přínosem práce je obeznámení s rychle rozrůstajícím trendem digitálního nomádství, kdy závěrem shrnu nejstěžejnější poznatky práce a nastíním výhled tohoto trendu řízení lidských zdrojů na dálku do budoucnosti.

2 Teoretická část

2.1 Pojem digitální nomádství, charakteristika práce na dálku

Digitální nomádství je jednou z forem práce na dálku. Nejdříve tedy krátce, čím se práce na dálku vyznačuje. V Evropě se v souvislosti s touto formou práce používá termín „teleworking“, v USA se pak ustálil pojem „telecommuting“ (Duffková, 2004). Jedná se o práci, která je vykonávána z jiného pracoviště než z pracoviště zaměstnavatele. Je pro ni tedy charakteristická fyzická nepřítomnost jednotlivých spolupracovníků na jednom místě, v jeden čas. Pro vzdálenou komunikaci nejen mezi sebou, ale i mezi klienty, používají zaměstnanci informační technologie. Práci, která musí být vykonána, mohou udělat téměř odkudkoli - ať už z kanceláře organizace, z vlaku, z kavárny, ze zahrady, z domova nebo z druhé strany světa. Jednoduše kdekoli, kde pracovníkovi aktuální okolnosti nejlépe vyhovují nebo kde to vyžaduje určitá situace. Tato forma práce může být přínosná skoro pro všechny druhy organizací. (Martoch, 2014). Dle Vinše (2016) s virtuální prací začali nejdříve profesionálové z oblasti webdesignu a IT specialisti s internetovými podnikateli.

Jednou z forem práce na dálku je tedy digitální nomádství, kde pojem pochází z anglického „digital nomad“, což v překladu znamená „digitální kočovník“. Digitálním nomádem je člověk, který cestuje (povětšinou v kuse) a zároveň u toho využívá trendu práce na dálku, ke které potřebuje pouze notebook a internet. Nejčastěji je to majitel či manažer organizace nebo tzv. freelancer, což znamená podnikatel na volné noze. V případě vyšších pozic se dnes s tímto pojmem míní řízení malého počtu zaměstnanců. Freelancer pak pracuje sám na sebe a žádné zaměstnance nemá, jeho největší snahou je povětšinou svůj byznys automatizovat a vytvořit si tak ze svých projektů pasivní příjem. Digitální nomád generuje příjmy, aby si mohl dovolit cestovat takřka nonstop, nicméně jeho rozpočet není závratně veliký. Až s větším úspěchem a růstem organizace, kde si může dovolit jet téměř kamkoli se vžil termín „location independent“ (Völkner, 2015).

V souvislosti s digitálním nomádstvím je potřeba zmínit i minimalismus, jehož principy a zásady se cestující nomádi drží a které se snaží aplikovat do svého života.

Katolická (2013) uvádí, že pojem minimalismus byl převzat z oblasti umění a architektury, poprvé se objevil v 50. letech 20. století v sochařství a malířství. Postupně se rozšířil i do dalších oblastí, hlavně do hudby, designu, literatury.

Jedná se o způsob života, kde základem je filozofie jednoduchosti. Minimalista se zaměřuje na podstatné věci, které mají skutečně smysl a oprošťuje se od všech zbytečných a nadbytečných, čímž si zjednodušuje a zefektivňuje svůj život.

Tuto filozofii uplatňují nomádi nejen z důvodu neustálého cestování, kdy se snaží mít na cestách co nejméně věcí, ale snaží se ji aplikovat i do jejich každodenního života, kde se soustředí pouze na věci, které jim dávají v životě smysl.

Pro účely této práce se v souvislosti s digitálním nomádstvím, jak bylo v úvodu nastíněno, bude uvažovat nomád řídící malý počet zaměstnanců na dálku - ať už pracovníci budou pracovat z domova nebo odkudkoli ze světa.

Krátce ještě náhled na další formy a možnosti práce na dálku. Další možností je tzv. „home-based working“. V tomto případě zaměstnanec pracuje výhradně ze svého bydliště většinu pracovní doby, ať už z domácí pracovny, kuchyně nebo ze zahrady. Další formou je i „home office“, kde se v tomto případě odvádí pouze určitá část práce z domova. Tito pracovníci jinak část své pracovní doby odvádí z kanceláře zaměstnavatele. Komunikace se tu vždy děje prostřednictvím informačních technologií. Další formou práce na dálku je „mobile working“, kde pracovník pracuje z terénu. Povětšinou nemá své pracovní místo ani vlastní kancelář. Pro představu se jedná o profese obchodníků nebo servisních techniků (Heikenwälder, 2014).

Je třeba dodat, že práce na dálku a tedy i digitální nomádství u některých profesí není a ani nikdy nebude možná (např. instalatér). Stejně tak i pro některé pracovníky není vhodná, ale o tom až později.

2.1.1 Pohled do minulosti

Pro pochopení, proč jsou někteří dnešní zaměstnavatelé skeptičtí k přístupu řízení svých zaměstnanců na dálku, se podíváme na vývoj práce v čase.

V 18. století ještě před průmyslovou revolucí bylo jen velice málo profesí, které lidé vykonávali jinde než ve svém domácím prostředí. Tenkrát žili pospolu své životy, do nichž přirozeně patřila jak práce, tak odpočinek a ty byly vzájemně propojené. Tento zavedený chod změnila až průmyslová revoluce, která situaci zcela změnila. Se zavedením hromadné výroby a automatizací práce se přesunulo místo dění na externí pracoviště. Nejdříve do továren a později některé profese i do vzniklých kanceláří. Tento přístup se po několika zažitých generacích stal standardem, až lidé zapomněli,

co jim bylo prvoplánově přirozené. Teprve nedávno, s příchodem informačních technologií, se situace změnila natolik, že dnes již opět začínáme přemýšlet o jiných možnostech a stejně jako naši předkové se postupně můžeme vrátit k práci z domova, odkudkoli. Je možné se znovu zamyslet, jak žít život do kterého bude přirozeně patřit jak práce, tak i odpočinek ve vyvážené formě s ohledem na osobní i rodinný život. Dnešní společnost má bohužel silně zakořeněný přístup k práci od devíti do pěti a proto je pro mnohé těžké se adaptovat zpátky na přístup práce odkudkoli. Je potřeba se ji znovu naučit (Martoch, 2014). Technologie na to, aby lidé mohli komunikovat a spolupracovat kdekoli kdykoli už tu jsou, chybí jen upgrade lidského myšlení. Mladá generace už ale vidí svět přesně tak, jak by měl být vnímán s ohledem na dnes dostupné technologické možnosti. Studie společnosti Cisco zjistila, že mezi 3000 studenty by si 40 % dotazovaných vybralo spíše nižší plat výměnou za větší flexibilitu. Flexibilitou byla v této studii myšlena možnost pracovat odkudkoli a neomezený přístup na sociální média (Cisco, 2011).

2.1.2 Statistika - teleworking

Po zkontaktování prezidentky společnosti Global Workplace Analytics (společnost, která sídlí v San Diegu a která se zabývá nejrůznějšími výzkumy z oblasti trhu práce) Kate Lister, kdy komunikace probíhala přes email (Kate@GlobalWorkplaceAnalytics.com) dne 28. 3. 2016, jsem zjistila, že dle ní rozsáhlá celosvětová statistika pro teleworking zatím neexistuje. Společnost ILO teď provádí studii na toto téma, ale očekává se, že nevyjde do konce podzimu. Každopádně alespoň pro představu uvádím statistiku již zmíněné společnosti Global Workplace Analytics, která už od roku 2005 pravidelně monitoruje teleworking v US a dále i statistiku Evropské Unie, kterou vydal Eurofound. Ta bohužel uvádí situaci pouze mezi léty 2000 a 2005, novější výzkum zatím nebyl vydán.

Tabulka 1: Situace v US pro rok 2005, 2010 a 2014

ROK	2005	2010	2014
"zaměstnanci na dálku"	1,819,255	3,023,028	3,677,061
pracovní síla v US	150,030,000	153,650,000	156,142,000

Zdroj: Vlastní tvorba

Global Workplace Analytics (2016) provedla statistiku zaměstnaných pracujících toho času na dálku. Součástí výzkumu bohužel nebyla celková zaměstnanost. Z toho důvodu celková zaměstnanost v US je dle statistiky US Bureau of Labor Statistics (2016). Pracovní sílu v US tu představují jak zaměstnaní pracovníci, tak ti, co si aktivně snaží najít práci.

V US tedy v roce 2005 pracovalo 1,819,355 pracovníků na dálku. Co rok, se tento počet neustále zvyšoval, kdy v roce 2010 už to bylo 3,023,028 pracovníků, v roce 2013 3,480,447 a poslední naměřený počet je z roku 2014 a to počet 3,677,061. Nárůst těchto pracovníků je tedy od roku 2005 o celých 103 %. Celkově pracovalo v roce 2014 2,8 % pracovní síly v Americe alespoň polovinu své pracovní doby z domova. Zajímavý je i fakt, že celkově byl přírůstek obyvatel Ameriky 1,9% z let 2013 na 2014, zatímco přírůstek pracovníků pracujících na dálku byl ve stejných letech 5,6% (Global Workplace Analytics, 2016).

Tabulka 2: Situace v EU za rok 2005

STÁT	2005	% částečný telework	% plný telework
Počet zaměstnaných v EU (28 zemí)	220,741,900	xx	xx
Česká republika	4,922,640	15.2	9.0
Dánsko	2,754,000	14.4	2.6
Belgie	4,255,200	13.0	2.2
Portugalsko	5,040,960	1.8	0.4
Bulharsko	3,495,270	1.6	0.0

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 2 vychází z databáze Eurostatu (2016) ohledně počtu zaměstnaných v EU v roce 2005. Dále procentní podíl zaměstnanců pracujících na dálku v témže roce je dle statistiky Eurofoundu (2010).

V Evropské Unii byl v roce 2002 vyjednán „European Framework Agreement“, který měl podpořit rozšiřující trend práce na dálku. Jediný výzkum Eurofoudu (2010), který zachycuje situaci v Evropské Unii, zmiňuje nárůst práce na dálku z let 2000 na rok 2005 z pěti na sedm procent. Největší nárůst této formy práce byl uveden v České republice a v Dánsku, kde jeden ze sedmi pracovníků toho času pracoval na dálku.

Dále se práci na dálku dařilo i v zemích Beneluxu a nordických státech, hlavně Norsku, nejméně pak v Bulharsku.

2.2 Manažerská pozice

2.2.1 Funkce manažera

Řízení zaměstnanců na dálku nebo jejich řízení v kanceláři vyžaduje odlišný přístup vedoucího pracovníka. Všechny chyby, kterých se manažer při práci na dálku dopustí, se projeví mnohem silněji a bohužel i s větším dopadem než v klasickém kancelářském prostředí (Evangelu & Grundel, 2011).

Funkce manažera je „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídící činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*.“ (Veber, 2009, str. 20).

Nejdříve pár obecných slov k této pozici. Kvalitní manažer se vyznačuje samostatností v myšlení a v rozhodování, v schopnosti nadchnout druhé pro práci. Svým přístupem je vzorem v obtížných situacích, kde se angažuje nejen sám, ale vzbuzuje svým jednáním i angažovanost u druhých.

Co se řízení zaměstnanců týče, podle Evangelu a Grundela (2011) by manažer měl vědět, že neexistuje jediný univerzální přístup jak efektivně vést své pracovníky. Každý člověk je jiný a podle toho i na každého platí jiné metody řízení a motivace. Hlavním úkolem manažera je dosáhnout cíle, který určuje směr organizace. Toho dosáhne hlavně za pomoci jasně definovaných procesů a schopných zaměstnanců. Potřebné činnosti k dosažení cíle musí manažer efektivně zorganizovat a všem podřízeným dostatečně vysvětlit, co je potřeba udělat. Je v pozici jakéhosi koordinátora, který musí najít v dané situaci tu nejlepší možnou cestu.

Pro kvalitní výsledky je potřeba udržovat pracovníky hlavně dobře motivované, aby odváděli co nejlepší práci a byli v zaměstnání spokojení. Protože každý zaměstnanec je jiný, je úkolem manažera zjistit, co na kterého zaměstnance platí, jen tím se dosáhne jeho největšího potenciálu. Maximální individualizace je vždy stěžejní. To platí jak pro práci na dálku, tak pro práci z kanceláře.

Klasické řízení pracovníků jak ho známe, se liší od řízení těch vzdálených hlavně v rozdílných kulturních a pracovních návycích, v sociálních vazbách, občas

v nepřehlednosti a konfliktu priorit a v rozdílné motivaci pro dosažení cíle (Evangelu & Grundel, 2011).

2.2.2 Manažer vzdálených pracovníků

Teď už konkrétně k pozici manažera vzdálených pracovníků. Ten musí zabezpečit stejné procesy řízení jako u klasického modelu řízení, a to - plánování, řízení, vedení, motivaci, kontrolu a hodnocení. Manažer se však ocitá v situaci, kdy musí dosáhnout stanovených cílů za naprosto nestandardních podmínek. Není v přímém kontaktu s podřízenými, a přesto je musí diagnostikovat z hlediska jejich výkonnosti, potřeb motivace a způsobu nejvhodnější komunikace. Z důvodu omezené možnosti komunikovat s týmem jako s celkem, pro něj není jednoduché sledovat ani celkové týmové klima. Vzniká tu i větší časová rezerva u zpětné vazby a procesů, které potvrzují správnost nebo nesprávnost manažerského přístupu.

V rozhovoru pro HRKavárnu Michal Martoch (2015) uvedl, že k práci a řízení vzdálených pracovníků musí dnešní manažeři a společnosti dorůst. Dle něho to pro manažery znamená hlavně trénink. Je třeba se naučit řídit hlavně přes výsledek a jasně jednoduše definované úkoly. Jeden z dnešních problémů se v řízení objevuje právě neschopnost přesně definovat, jaký výstup se od zaměstnanců očekává. To je potřeba zlepšit, protože při jasně a srozumitelně definovaných výsledcích práce, budou manažeři schopni i lépe měřit a následně hodnotit a kontrolovat.

Úlohou manažera tedy jednoduše není hlídat stádo, ale vést a kontrolovat práci, což vyžaduje znalost práce svěřených zaměstnanců. Vedoucí pracovník nemůže efektivně řídit, jestliže nezná záludnosti a komplikace práce, na které jednotliví pracovníci dělají. Klíčové je vědět, co je potřeba udělat. Rozumět problémům, které mohou vést ke zpoždění práce a snažit se je eliminovat. Kreativně řešit nepříjemné problémy a jednotlivým projektům přiřazovat ty správné lidi (Fried & Hannson, 2014).

Stejně jak manažeři potřebují trénink, tak je potřeba hned od samotného začátku si i své vzdálené zaměstnance vychovat k této formě práce, což souvisí i s důležitostí vybrat si do týmu ty správné lidi. O tom ale bude více pojednávat praktická část této práce.

Pro snadnost řízení vzdálených pracovníků je dobré zvolit jednoduchou organizační strukturu, kde je jasné, kdo je komu odpovědný (Heikenwälder, 2014). Mít nad sebou více vedoucích pracovníků není v případě práce na dálku šťastná volba z důvodu ztíženější komunikace, dostupnosti všech nadřízených a hlavně kvůli rychlosti

rozhodovacích procesů. V pozici manažera je důležité sledovat hodnotu a práci s časem. Vědět, jaké procesy jsou stěžejní a tedy které mají největší hodnotu. Tím se totiž dle Martocha (2015) odkryje i potencionální možnost delegování na méně kvalifikovaného pracovníka. Jednou z obav zaměstnanců na dálku je nepropracovaný systém kariérního růstu. I v případě práce na dálku by tedy manažeři měli, jestliže je to u nich v organizaci možné, umožnit svým zaměstnancům možnost povýšení.

Teď už trochu konkrétněji k samotnému řízení. Manažer vzdálených pracovníků se musí zaměřit hlavně na výkonnost pracovníka. Komunikace mezi pracovníky pracujícími na dálku, je určitě jistým způsobem ztížená, bezpochyby i tady však poskytuje nejlepší a nejrychlejší možnost, jak vyřešit firemní procesy. Otevřená vzájemná komunikace může ušetřit spoustu času i problémů. Když si své pochybnosti nechá pracovník pro sebe, vzniká tím akorát zbytečná následná nedorozumění.

Klíčové je důvěřovat svým podřízeným, bez toho by jakákoli spolupráce nebyla možná. I když spolu zaměstnanci nejsou v osobním kontaktu, je potřeba zavést firemní kulturu a nastavit interní směrnice firmy, které budou podporovat samostatnost, odpovědnost pracovníků a otevřenou neustálou komunikaci (Heikenwälder, 2014). Dále zavést jakási nepsaná pravidla, které by každý pracovník měl respektovat, a kterých by se měl řídit - pro příklad princip jako chatuje-li se déle jak pět minut, stává se spojení méně efektivní a mělo by se přejít na Skype. I domluvení komunikační etikety je na místě. Nastavit pravidla oslovování, vykání/tykání, jak se bude řešit neúčast na videokonferencích a jestli se popřípadě bude posílat záznam nebo zápis z jednání zaměstnancům. Podle Heikenwäldera (2014) je dobré zavést pravidlo reagovat na zmeškaný hovor do deseti minut, tím se údajně sníží náklady a čas na komunikaci, protože po delší prodlevě daný problém už nemusí být aktuální.

K samotné koordinaci práce je důležité nastavit systém řízení projektů. Ten ukazuje v detailech postup úkolu, kdy po skončení konkrétní části předá pracovník hotový úkol na revizi manažerovi, který má pravomoc úkol schválit a následně ho označit jako hotový (Mrázková, 2015). To samozřejmě v případě, že si společnost zvolila daný systém úkolování. Principem je, ať už je zadávání úkolů nebo projektů jakékoli, hlavně jeho dokonalé pochopení všemi zaměstnanci, přičemž zadávání i následná kontrola by měla probíhat vždy prostřednictvím dohledatelných zdrojů.

Jasno musí být i ve vyplňování zvoleného hodnocení vykonané činnosti čili výkazu práce. Nastavení základních činností a nepsaných pravidel jednoduše přináší jasnou a požadovanou firemní kulturu a ducha do celé organizace.

Co se týče najímání nových zaměstnanců, je třeba se novému zaměstnanci v prvních měsících opravdu důkladně věnovat. Manažer by měl v tomto případě nejen stanovit cíl, ale novému pracovníkovi by měl být neustále k dispozici a měl by mu určovat a pomáhat i s mezikroky, pro co nejrychlejší zaučení (Mrázková, 2015).

K zavedení práce na dálku nebo její postupné aplikaci do organizace je třeba odstranit tradiční kancelářské mýty a předsudky. Těmi nejčastěji jsou:

„Kancelářský mýtus č. 1: ‚Když na něj vidím, tak pracuje.‘

Kancelářský mýtus č. 2: ‚Mám přehled o svých podřízených.‘

Kancelářský mýtus č. 3: ‚Kdo je více přátelský, ten má lepší výsledky.‘

Kancelářský mýtus č. 4: ‚Kdo na sebe nejvíce upozorňuje a je hodně slyšet, ten má nejlepší výsledky.‘

Kancelářský mýtus č. 5: ‚Musím ho mít po ruce, kdybych ho potřeboval.‘“ (Martoch, 2014, str. 22-24).

Ze strany manažera je dle Frieda (2014) potřeba zajistit přístup k firemním datům kdykoli a odkudkoli, rozvíjet kvalitní komunikaci a bezesporu jasně zadávat, řídit a kontrolovat vykonanou práci.

Souhrnně podle organizace Caltrans (2009) mají úspěšní manažeři vedoucí své pracovníky na dálku společnou důvěru ve své zaměstnance, hodnocení podle výsledků, ne podle aktivit. Jsou flexibilní a otevření novým přístupům a řešením a posledním společným zmíněným znakem je pravidelná a otevřená komunikace se svými zaměstnanci.

2.2.3 Digitální nomád

Jen krátce výčet charakteristik digitálního nomáda. Nejen on, ale jakýkoli jiný potencionální člen týmu musí být hlavně schopný řídit sám sebe, být zodpovědný a schopný vytvořit si vlastní rutinu.

Obecně jsou dle Bláhové (2009) pro teleworking nejvhodnější lidé, kterým nevadí, že pracují sami a nevadí jim ani komunikace po telefonu či přes e-mail. Pracovník musí mít pevnou vůli, schopnost organizace vlastního času a oddělení pracovního a soukromého života. Samozřejmě musí i umět pracovat s technickým vybavením.

Podle společnosti Caltrans (2009) by digitální nomád měl být hlavně zodpovědný, motivovaný, dobře organizovaný a samostatný. Orientovat by se měl především na výsledek a měl by umět pracovat samostatně. Musí umět dobře komunikovat jak s kolegy, tak se zákazníky a nesmí se bát změn. Určitě musí být chápavý a musí umět respektovat i kulturu a zvyky jiných zemí. Každý nomád musí znát samozřejmě i firemní procesy a zavedenou politiku.

Digitální nomád v pozici manažera musí být schopen identifikovat, jestliže je pracovník pro danou formu práce a pozici vhodný, přičemž sám musí vidět smysl práce na dálku nejen u sebe, ale i u ostatních členů týmu. (Drahoňovská & Seemanová & Haas, 2014).

Digitální nomádství a tedy práce na dálku určitě není vhodná pro každý typ osobnosti. U některých jedinců dle Sládka (2008) může dokonce vést i k ohrožení zdravotního stavu, kdy někteří pracovníci jednoduše nemusí zvládnout vlastní management času a určitou sociální izolaci a následně propadnou nezdravým návykům jako alkoholismu, nadměrnému pití kávy, kouření nebo nezdravému způsobu stravování.

V případě, že pracovník neudrží rovnováhu mezi prací a svým životem plně pod kontrolou, nastává, co Orwell výstižně napsal ve svém románu 1984: „Svoboda je otroctví“ (jak citovali Fried a Hannson, 2014, str. 126). Manažeři totiž občas naberou dojmu, že při práci na dálku jejich zaměstnanci budou líní a neproduktivní. Opak je pravdou, protože při práci na dálku více než při jakémkoli jiném zaměstnání hrozí přepracování. Když má pracovník kolegy kdekoli na světě, může pracovat vlastně skoro nepřetržitě a pořád bude s kým. Časové hranice jsou tu mlhavější, než když pracovníkovi v kanceláři skončí pracovní doba a po zbytek dne má volno. U takového zaměstnance hrozí dříve nebo později syndrom vyhoření. Pozor na přepracování by si měli dát všichni zaměstnanci, ale konečnou odpovědnost mají přeci jenom vedoucí pracovníci. Ti by měli udávat tón a hlídat, že jejich zaměstnanci nepracují déle než 40 hodin týdně (nenastavovat kulturu přepracování). Na druhé straně se můžou objevit i pracovníci, kteří si neumí nastavit pevně řád, nemají pevnou vůli ho dodržovat a neustále odkládají svoje povinnosti. Pro takového pracovníka bude stěží práce

na dálku vhodná, pokud nezapracuje hlavně na svojí vlastní disciplíně. Bez jasných hranic a rutin se totiž život vzdáleného pracovníka může změnit v bezvládí. Každý člověk je jiný, ale snad u každého je při práci na dálku potřeba vytvořit si rutinu (Fried & Hannson, 2014). Ta je důležitá hlavně u cestujících nomádů, protože právě u nich může být neustálé cestování a chuť poznávat nové kultury často velmi rozptylující od pracovních povinností.

Ať už zaměstnanec pracuje odkudkoli, aby dokázal co nejefektivněji pracovat, měl by mít alespoň určitý náznak struktury, čehož může docílit, vytvoří-li si svoje vlastní návyky, jak oddělit soukromý a pracovní čas. V Basecampu například jeden pracovník odděluje tyto stránky života pomocí bačkor – jeden pár nosí na práci a druhý na doma (Fried & Hannson, 2014).

Místo bačkor, kalhot nebo jakéhokoli jiného kusu oblečení mohou stačit i prostory doma – práci dělat v kanceláři, či za pracovním stolem a nikdy ne v obývacím pokoji na gauči. V dnešní době se mnohá zábava, komunikace a hry pojí s užíváním počítačů. Jeden z nejlepších řešení jak tady oddělit práci a zábavu je mít jednoduše jeden počítač na práci a druhé zařízení (ať už počítač, někomu stačí tablet), na zábavu (Fried & Hannson, 2014).

Hannson (2014) trefně upozorňuje i na problém tloustnutí. Dnešní styl vysedávání v kanceláři osm hodin, následná doprava domů a zbytek dne strávených v pohodlí na gauči moc zdravému životnímu stylu nepřidává, nicméně s prací z domova nebo odkudkoli to může být i horší. Tady zaměstnanec nemusí ani vážit cestu do kanceláře a udělat tak alespoň něco málo pro svůj pohyb.

Ti, kteří mají problém pracovat a přitom sedět ať už doma nebo někde v izolaci, protože kolem sebe potřebují šum a ostatní lidi, mají i bez kanceláře nespočet možností. Mohou zajít do nejbližší kavárny s wifi připojením nebo do veřejných knihoven. Neustále nové prostory mohou vést k nejrůznějším novým nápadům, stereotyp otupuje kreativitu.

Čím dál větším hitem, kterého zaměstnanci mohou využít, je poměrně nový koncept sdílených kanceláří – tzv. coworking centra. Dnes už je najdeme skoro v každém větším, vyspělém městě. Fungují na principu zarezervování stolu, kdy se dá zarezervovat na několik hodin, ale třeba i dnů. Pracovník potom dochází do coworkingu a sdílí místnost s ostatními volně pracujícími osobami. Někdo

se v takovémto prostředí může cítit více motivovaný a jeho produktivita stoupá. Jedná se v podstatě o jakousi náhradu kanceláře (Martoch, 2012).

Při práci na dálku samozřejmě existuje i možnost využití vlastních kancelářských prostor. U reklamních agentur, právních kanceláří a ostatních společností, které se snaží udělat určitý dojem na své klienty, je kancelář součást jakési image, a v tomto případě dává smysl.

Blíže se už problematice digitálních nomádů a řízení vzdálených pracovníků věnuje praktická část práce.

2.3 Základní stavební prvky funkční práce na dálku

Prostředků, bez kterých by práce na dálku nefungovala dostatečně efektivně, je celá řada. Mezi ty nejdůležitější z hlediska vybavení patří kvalitní software a hardware, bez kterých by řízení a komunikace na dálku nešla úspěšně uskutečnit. Je zapotřebí přenosný pracovní notebook a mobilní telefon. Vhodné jsou i sluchátka s mikrofonem, ať už pro telekonferenci nebo k utišení hlučného prostředí. Pro zaměstnance je stěžejní kvalitní přístup k firemním datům kdykoli je potřeba nebo online kancelář. Musí se však dát pozor na práci a zabezpečení veškerých firemních dat, ať nedojde k jejich úniku. Samozřejmostí by mělo být kvalitní připojení k internetu, které je už dnes možné téměř odkudkoli (Martoch, 2014).

Teď k nehmotným požadavkům. Je jasné, že někomu práce na dálku vyhovovat nebude. Ten kdo chce dát práci na dálku šanci, musí mít alespoň dostačující znalost s počítačem, najít si pro něj nejvhodnější místo a dobu na práci. Každý člověk je jiný a proto má svůj nejproduktivnější čas v jinou dobu dne. Záleží na osobních preferencích, kdy a kde se komu pracuje nejlépe. Důležitá pro výkon práce je hlavně motivace a zodpovědnost. Ta je v tomto případě větší, než u klasického kancelářského zaměstnání. Ne každý v sobě najde tu vůli dodržet termíny a odevzdat svoje úkoly včas, když nemusí ráno vstát a jít na nich pracovat osm hodin do kanceláře. Laťka požadavků na pracovníky pracující mimo kancelář je postavena trochu výše.

2.4 Dnešní formy práce na dálku v organizacích

Tato kapitola má za cíl ukázat dnešní fungující formy práce na dálku, nejen v příkladu interních zaměstnanců, ale i externího využití lidských zdrojů.

Jakási forma práce na dálku s využitím externích zdrojů tedy existuje v organizacích poměrně dlouho, funguje skvěle a zná ji skoro každý. Jedná se o outsourcing.

Definice outsourcingu zní: „*vyčleňování, zajišťování podnikových činností s využitím externích dodavatelů*“ (Veber, 2009, str. 720).

Outsourcing může společnost využít například v podobě vedení účetnictví, logistice a dopravě, právních služeb nebo v reklamě. Všechny tyto firemní činnosti probíhají za zdmi, mimo firemní síť a mimo přímou kontrolu managementu. Tento model je v současnosti vnímám jako prostředek, jak s co nejnižšími náklady zvýšit produktivitu. Outsourcing tu poskytuje možnost spolupráce s celou řadou odborníků, kteří jsou obtížně dostupní v místě působení firmy. I u outsourcingu na dálku je však dobré držet se určitých praktik, aby spolupráce fungovala co nejlépe. Mezi ně patří výběr nejvhodnějšího dodavatele, podrobné a přehledné zadávání zakázek, pečlivá kontrola práce a včasné předávání výsledků (Martoch, 2014).

Další charakteristické znaky práce na dálku v případě interních zaměstnanců by se našly u obchodních zástupců. Povětšinou každá komerční společnost v dnešní době má svého obchodního zástupce, který pro ni buď pracuje z domova, nebo objíždí firemní klienty. Tito zaměstnanci dojíždí do centrály pouze na pravidelné měsíční či týdenní setkání. Jsou odměňováni z provizí, tedy z přímého výsledku podle svého výkonu. Je u nich přímá existence mezi výsledkem a odměnou a i proto jde jejich práce jen velmi těžko zpochybnit. Práce na dálku u nich perfektně funguje, a proto by mohli být inspirací i pro další zaměstnance sedící v kanceláři (Stradějová, 2014).

2.5 Metody řízení vzdálených pracovníků

Protože problematika týkající se řízení vzdálených pracovníků je poměrně nové téma, v případě metod je to dnes hlavně o hledání nových přístupů a cest. Zdrojem mohou být poznatky a inspirace ze zkušeností druhých nebo vlastní úspěchy a chyby při řízení. Kniha Virtuální tým od Jaroslavy Ester Evangelu poskytuje alespoň tři metody, jak úspěšně vést vzdálené zaměstnance.

Autorka jako první metodu uvádí metodu komplementárních rolí. Ta naráží na problém anonymity a omezené přirozené komunikace, kdy se členové týmu chybně soustředí jen na své partikulární problémy a kvůli tomu ztrácejí celostní pohled na cíl. Manažer se pak snadno může ocitnout v roli stálého kontrolora a mentora, kdy neustále musí připomínat týmový cíl - tomu pomáhá předcházet právě metoda komplementárních rolí.

Ta spočívá v tom, že podřízení dostanou kromě své primární role ještě další, komplementární roli, reprezentující určitou roli na straně buď zákazníka, nebo uživatele. Takhle navzájem se jednotlivý podřízení sledují a hodnotí. Samozřejmě je stěžejní, aby každý zaměstnanec měl odborné i osobní kompetence pro výkon přidělené komplementární role. Hlavní výhodou této metody je, že její členové musí hledat stanoviska nejen ke své přidělené práci, ale i k práci svých kolegů. Celkově k blahu organizace tu tedy pomáhá zájem o práci ostatních, několika úhlový pohled zvenčí a stimulace firemní komunikace (Evangelu & Grundel, 2011).

Další metodou je metoda zahřívacího kola. Ta vychází z předpokladu, že zaměstnanci nejsou schopni samostatně pracovat. Práce na dálku se u takových podřízených zdá skoro nemožná. Tato metoda spočívá v jednoduchosti a radí předložit na zkoušku takovýmto zaměstnancům nejprve cíl vedlejší. Podle vypracování se uvidí, jestli takový zaměstnanec je vůbec schopný práce na dálku (Evangelu & Grundel, 2011).

Poslední metodou, která se zabývá řízením zaměstnanců na dálku je metoda multidimenzionální, která klade důraz na propojení širokého spektra dovedností, znalostí, zkušeností i nadání a uvádí, že to vše je třeba flexibilně využívat (Evangelu & Grundel, 2011).

V souvislosti s touto metodou bylo vytvořeno desatero virtuálního manažera.
Desatero zní:

„1) *Znát kulturu a její hlavní aspekty u podřízených z jiných zemí, umět tyto informace využívat u motivace a hodnocení,*

2) *naučit se poznávat motivátory členů týmu a motivovat je ke skutečné spolupráci a sdílení zkušeností i informací,*

3) *vyřešit malý vliv vzájemné komunikace v týmu na spolupráci i na tzv. pro týmové jednání,*

4) *umět vytvořit skutečný tým, respektovat potřeby hierarchie, která je potřebná pro každého člověka – ale pomáhat je přitom modelovat v souvislosti s potřebami týmu a firmy, cílem a potřebami týmu i jednotlivců,*

5) *umět využít časově krátkých kontaktů se členy týmu k tomu, aby se stal neformální autoritou pro své podřízené,*

6) *rozumět personálním otázkám, znát metody personalistiky a psychologie a umět je navzdory všem psychologickým poučkám o potřebě osobní interakce aplikovat i na dálku v neosobní rovině,*

7) *mít rozvinuté alternativní myšlení a nebát se operativního jednání,*

8) *mít rád lidi: i když pracuje většinou s technikou, odbourat tendenci klást velký důraz na techniku a technické komunikační toky,*

9) *být schopen nastavit funkční standardy práce virtuálního týmu a tato pravidla „prodat" týmu. Souvisí to s profesními, kulturními a jinými odlišnostmi, v jejichž důsledku mají členové rozdílné návyky,*

10) *být schopen citlivě definovat cíl a prodat jej týmu.*" (Evangelu & Grundel, 2011, str. 197-198).

2.6 Legislativní aspekty digitálního nomádství

Jak již bylo několikrát zmíněno, pro práci na dálku je důležitá znalost pracovního zákona. Například ve Spojených státech mohou lidé pracovat na dálku z jakéhokoli města nebo státu. Pokud manažer řídí firmu a pracovníky má mimo stát sídla firmy, je jeho povinností za ně ve svém státě odvádět daň a v některých případech musí i zákazníkům z jiného státu účtovat prodejní daň (Fried & Hannson, 2014).

Založit si sídlo firmy a místní pobočku je jedna možnost. Druhá možnost, v případě kdy manažer sám nebo i jeho podřízení hodně cestují a často mění svoji pozici, je jednodušší zaměstnat pracovníky jako smluvní dodavatele. V případě dodavatele se pracovník musí registrovat jako osoba nebo firma, aby mohl vystavovat faktury. Z toho vyplývá více administrativy jak pro firmu, tak i pro pracovníka.

Zákoník práce České republiky pojem práce na dálku vůbec nezná a na tuto formu práce je zde nahlíženo jako na práci zvláštní povahy dle §317 zákoníku práce. Díky tomu je možné nastavit konkrétní pravidla spolupráce jak interním předpisem, tak také úpravou pracovní smlouvy s konkrétním pracovníkem ("Práce na dálku", 2013). Vzdálené pracovníky je možno zaměstnat na hlavní i vedlejší pracovní poměr. Lze s nimi podepsat standardní pracovní smlouvu, dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti nebo jen vyplácet autorský honorář. Vzdálení zaměstnanci mohou také pracovat subdodavatelsky na živnostenský list. To vše platí o vzdálených zaměstnancích žijících v rámci České republiky. Legislativní desatero podle Seemanová

a Stradějová (2014), které je pro práci z Česka stěžejní a které upravuje problematiku vzdálené práce je následující:

1) Je zapotřebí mít jak souhlas zaměstnance, tak i zaměstnavatele, kde se doporučuje nejlépe písemná dohoda na základě dohodnutých podmínek.

2) Sjednané místo výkonu práce je podstatnou náležitostí pracovní smlouvy a je třeba určit výkon práce z domova jako definiční znak. Pro účely cestovních náhrad se určuje pravidelné pracoviště.

3) Pracovní dobu si rozvrhuje zaměstnanec, a tedy zaměstnavatel je oprávněn mu přidělovat práci v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, tj. 40 hodin týdně (Zaměstnanci nepřísluší mzda, ani náhradní volno za práci přesčas a ani příplatek za práci ve svátek).

4) Jestliže pracovní dobu určuje zaměstnavatel a zaměstnanec pouze pracuje z domova, platí zde zákoník práce bez výjimek v plném rozsahu.

5) Zaměstnavatel má povinnost hradit zaměstnanci náklady v souvislosti s výkonem práce.

6) Zaměstnanec, který pracuje z domova, nemá nárok na ošetřovné a nevztahují se na něj ani prostoje, způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.

7) Odpovědnost za škodu se řídí v případě práce na dálku zákoníkem práce bez jakýchkoli změn.

8) Zaměstnavatel odpovídá za pracovní úrazy, které byly uskutečněny v souvislosti s plněním pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ní.

9) Dle smlouvy se určí pravidla pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kterými je zaměstnanec povinen se řídit.

10) Jistá ochrana a podmínky zaměstnavatele se ujednávají ve vnitřních předpisech pro práci na dálku (z domova), kde se zaměstnavatel může odkazovat na ujednání ohledně zařízení, náhrady nákladů zaměstnance a na telekomunikační poplatky. Také na čas, způsob a předávání výsledku práce a mnohé další, které potom souvisí přímo konkrétně s oblastí a prací konkrétního zaměstnance.

Pro zaměstnance pracující mimo Českou republiku je nejlepší podmínky práce konzultovat opět s právníkem, který má povědomí o právní úpravě v konkrétní zemi.

2.7 Výhody a nevýhody práce na dálku

2.7.1 Výhody práce na dálku

Důvodů, proč zavést práci na dálku, ať už do nově vznikající organizace nebo fungující vyzrálé společnosti je mnoho. Dnešní ekonomika je založena především na službách. Důležité je mít znalosti, informace - a to kvalitně a včas. Díky rozmachu informačních a komunikačních technologií se naskýtá nespočet možností pro vzájemnou komunikaci a spolupráci. Manažeři by měli zvážit výhody spojené s prací na dálku a využít jich co nejdříve.

Nechat lidi pracovat na dálku je totiž nejen o zvyšování jejich kvality života, ale hlavně o přístupu k nejlepším možným zaměstnancům. Manažerům se totiž otevírá přístup k takřka neomezenému pracovnímu potenciálu a mohou si najít nejvhodnějšího a tedy toho nejlepšího zaměstnance nezávazně kdekoli na světě. Stejně tak se pracovníci nemusí spokojit s nabídkou práce v místě bydliště, nestěhovat se kvůli zaměstnání do velkých metropolí, ale dělat opravdu to, co je baví, pro svého vzdáleného zaměstnavatele odkudkoli.

Mezi další výhody se uvádí kvalitnější služby pro zákazníky, rychlejší inovace, maximální využití pracovního času zaměstnanců. Motivovanější, kvalifikovanější, loajální pracovníci s menší fluktuací, kdy výsledkem je stav s lepšími firemními výstupy dosaženými pomocí menšího počtu zaměstnanců (Martoch, 2012).

Pro zajímavost studie společnosti Cisco (Kent, 2009) – ze 70000 pracovníků nepracuje celých 40 % ve stejném městě jako jejich manažer a 70 % lidí pracuje minimálně jeden den v týdnu odkudkoli, přičemž 61 % zaměstnanců při práci odkudkoli zvýšila svou produktivitu, 83 % zaměstnanců zlepšilo svoji schopnost spolupráce s kolegy a 80 % zaměstnanců zlepšilo kvalitu svého života. Výsledkem jsou úspory, které Cisco odhaduje na 277 miliónů dolarů ročně.

Práce na dálku se stává čím dál populárnější a aktuálnější hlavně z důvodu výkonu zaměstnanců, kteří se dlouhou pracovní dobou a rutinními činnostmi od pondělí do pátku cítí otráveni, a proto se ze sebe ani v práci nesnaží dostat své maximum. Značná část chodí do práce pouze za účelem výdělku a to co dělají, je nebaví a ani

nezajímá - Americké společnosti Gallup, která je jedním z nejlepších odborníků na oblast angažovanosti zaměstnanců, přišla s rozsáhlým výzkumem angažovanosti zaměstnanců po celém světě. Výstupem v tomto výzkumu byl fakt, že v průměrné organizaci pracuje pouze 13 % zaměstnanců s plným nasazením, 63 % se nepřetrhne a zbylých 24 % zaměstnanců svoji práci vyloženě nesnáší nebo se dokonce snaží kazit i výsledky svých kolegů (Crabtree, 2013).

Prací na dálku se firmě sníží náklady kvůli ušetřenému kancelářskému prostoru a tedy i nižším výdajům za energie. Ušetří náklady za cestování mezi pobočkami nebo ke klientům. Sníží se fluktuace zaměstnanců, díky snížení najímání nových zaměstnanců. Uvádí se i nižší nemocnost (viz výzkum).

Společnými pracovními prostory (tzv. open space) se zabývala mezinárodní studie, na které spolupracovala i česká agentura Commservis. Open space využívá 86 % velkých firem a 73 % těch středně velkých. Zaměstnanci pracující ve sdílených kancelářích jsou mnohem častěji nemocní, vžil se dokonce i termín syndrom open space. Otcem tohoto termínu je český lékař Jan Hnízdil. Nejčastějšími nemocemi jsou bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, zažívací problémy a hučení v uších. Podle studie má 92 % pracovníků v open space problém, který snižuje jejich výkonnost. Každý druhý pracovník trpí psychosomatickými problémy spojené s koncentrací a s migrénou (Kyša, 2011).

V souvislosti s úspory za kancelářské prostory zveřejnila IBM, u které 40 % jejich zaměstnanců pracuje na dálku svůj výzkum, kde od roku 1995 ušetřila téměř 7,3 milionu metrů čtverečných celkové kancelářské plochy. Na jedné straně tu ušetří majitel na kancelářských prostorech, ale na straně druhé ušetří i zaměstnanec na benzínu. Podle stejné studie IBM její vzdálení zaměstnanci ušetřili v roce 2007 téměř 19 milionů litrů paliva. S ohledem na životní prostředí zamezili jen v USA emisím 450 tisíc tun CO_2 do atmosféry (Caldow, 2009).

Ze strany zaměstnavatelů se tedy souhrnně podle Heikenwäldera (2014) jedná hlavně o zvýšení produktivity zaměstnanců, snížení nemocnosti a absence pracovníků, o zvýšení jejich flexibility. Snad nejznatelnější položkou je redukce fixních nákladů a snížení fluktuace pracovníků. Výhodou je možnost využití služeb odborníků nehledě na jejich pozici, podchytit neobvyklé segmenty trhu práce a možnost zaměstnat osoby se zdravotním postižením nebo jiným omezením. V případě práce na dálku je i rychlejší

proces odhalování „černých děr“ v systému, kdy se znatelně dříve pozná, jak který úkol je důležitý a co se popřípadě může vypustit.

Dnes dávají zaměstnanci přednost spíše nefinančním stimulům před těmi peněžními – chtějí se cítit smysluplně, bezpečně, odpovědně. Mít kolem sebe dobrý kolektiv a pocit důležitosti a sounáležitosti. Proto se z pohledu zaměstnanců zaměříme hlavně na nefinanční výhody.

Mezi největší výhodu, kterou s sebou práce na dálku přináší je možnost plánování vlastního času. Pracovník si sám určí, který den a který čas bude pracovat. Tuto formu práce nejvíce ocení ti, kterým se nejlépe pracuje v cyklech, to znamená intenzivně pracovat třeba deset dní a poté jet týden na minimum. S tímto plánováním následně souvisí více času na rodinu a na své zájmy (v případě nomádů možnost neustálého cestování), čili lepší sladění pracovního a osobního života (Mrázková, 2015). Když si člověk sečte, kolik času mu zabere chystání po ránu, cesta do práce a následný příchod do kanceláře, to vše samozřejmě krát dva, kdy započteme ten stejný proces i pro cestu zpět domů, šel by tento čas strávit určitě efektivněji, z toho tedy vyplívající úspora času. Je zajištěna péče o děti, maminky mohou pracovat i v době mateřské dovolené (alespoň na částečný úvazek). Otevírá se dostupnost práce i v odlehlých oblastech a možnost práce i pro zdravotně znevýhodněné. Práce může být vykonána takřka kdekoli, takže se nabízí i větší klid pro její uskutečnění. S tím souvisí lepší produktivita a následné vyšší uspokojení z práce. Krátce i k finančním výhodám kam patří snížení nákladů na dopravu a pobyt v práci. V souvislosti s digitálním nomádstvím je však třeba brát na zřetel, že v tomto případě se naopak náklady na dopravu (cestování) razantně zvýší.

Velké firmy, kromě výše zmíněné IBM, které si plně osvojily model práce na dálku, jsou dále například S. C. Johnson & Son, Accenture, Apple Inc., American Express Co., Proctor & Gamble, eBay, Google, Kraft Foods Inc., AT & T, MCKinsey & Co, Intel, Deloitte, Mercedes – Benz USA, TextMaster, United Airlines, Fotolia, FreeAgent (Caltrans, 2009).

2.7.2 Nevýhody práce na dálku

Na druhou stranu existuje samozřejmě i celá řada nevýhod práce na dálku. V dnešní společnosti jsou největší překážkou zažité stereotypy a malá důvěra některých lidí s touto formou práce. Nejčastěji uváděnými nevýhodami jsou ze strany zaměstnavatele

chybějící kontakt se zaměstnanci a pracovním týmem, nedůvěra v pracovní výkon zaměstnance a zvýšené riziko stresu z neschopnosti zaměstnance. Ztráta motivace pracovníků a nedostatečně propracovaný a nastavený systém odměňování kvalitní práce. Obavy o narušení firemní kultury, nedostatečná znalost zákoníku práce nebo neochota přizpůsobit se novým věcem od samotných majitelů. Dále častá nepřipravenost komunikačních a organizačních procesů v organizaci, a z toho vyplívající obava o zajištění efektivní komunikace. V některých případech se uvádí i problém s předáváním podepsaných dokumentů a fyzických předmětů (Martoch, 2014). V případě práce na dálku je i mnohem vyšší riziko ztráty nebo odcizení dat než v případě klasického řízení.

Z těchto argumentů vyplývá, že většina obav ohledně práce na dálku souvisí s nedůvěrou manažera vůči svým podřízeným. Faktem je, že ať už zaměstnanec sedí v open office, tak jestliže zrovna nechce pracovat, pracovat stejně nebude. Studie ústředního oděvního řetězce J. C. Penney ukázala, že 4 800 jejich zaměstnanců vyčerpá 30 % kapacity internetového připojení sledováním videí na YouTube v jejich pracovním čase (JC Penney, 2013). To, že nadřízený sedí o dva stoly dále, je tedy od vlastní zábavy a nepracování nezastaví.

I ze zaměstnaneckého pohledu má práce na dálku řadu nevýhod. Jak už bylo uvedeno v kapitole „Digitální nomád“, tento styl práce vyžaduje obrovskou vnitřní disciplínu. Snad nejčastěji uváděným důvodem jsou právě psychologické aspekty, kdy chybějící pravidelná přirozená lidská komunikace se spolupracovníky je pro mnohé dostatečný důvod, proč práci na dálku říct ne. Je těžké oddělit soukromý a pracovní život a v mnoha případech dojde u pracovníků k dvěma krajním možnostem - buď neví, kdy s prací přestat a neustále ji nosí v hlavě, tedy k workoholismu a častému přepracování, nebo naopak se k práci nedokáží donutit a plně se ji určitou dobu věnovat a stávají se laxními.

Zaměstnance na dálku je mnohem těžší analyzovat a udržování jejich motivace je tu mnohem těžší než v klasickém řízení z kanceláře. Zaměstnanci mají obavy z nedůvěry nadřízeného, jestli jako pracovník podá dostatečný výkon. V některých případech je i omezený přístup ke školení a v některých profesích i snížení možnosti kariérního růstu (Martoch, 2014). Argumentem je i zvýšení nákladů na provoz domácnosti nebo

v případě digitálních nomádů zvýšení nákladů za cestování. Často se uvádí i nepochopení ze strany rodiny pro tuto formu práce.

V tomto stylu řízení může nastat i celá řada nepříjemných situací, které také hází na práci na dálku ne příliš dobré světlo. V některých případech může například při komunikaci přes email dojít k nesprávné interpretaci dané problematiky nebo k oslabení pracovní morálky z důvodu nízké koncentrace na práci v domácím prostředí nebo z důvodu navštěvované zahraniční destinace. Velkou nevýhodou je i nemožnost okamžité kontroly zadaného úkolu a mnohem delší prostoje v schvalování a firemním jednání převážně z důvodu posunu časového pásma (Bláhová, 2009).

Společnost Yahoo a některé další jako Best Buy a Hewlett-Packard zrušili možnost práce na dálku v jejich organizaci. Výkonná ředitelka Marissa Mayer společnosti Yahoo tento krok odůvodnila prohlášením, že dle nich inovace a lepší nápady přichází, když jsou lidé fyzicky pohromadě na jednom místě (Tkaczyk, 2013).

Ze studie společnosti Alcatel-Lucent, která se uskutečnila v 51 zemích, kde vybrala vzorek 2 000 zaměstnanců a 750 IT manažerů ze středních a velkých firem, vyšlo najevo, že pracovníci jsou nejvíce frustrováni nedostatečnými nástroji pro vnitropodnikovou komunikaci na dálku. Lepší vybavení vyžaduje 74 % zaměstnanců a pouhých 33 % má kvalitní nástroje skutečně k dispozici (Businessworld, 2011). U společností, které už tedy aplikovaly práci na dálku, se jeví jako největší problém nedostatečné technologie.

3 Praktická část

3.1 Metodologie

Pro účely praktické části bylo využito kvalitativního výzkumu.

Definice kvalitativního výzkumu podle Hendla (2005, str. 50) zní: „*kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

V rámci výzkumu jsem vyzpovídala deset nomádů. Všem bylo položeno pět stejných otázek a to konkrétně:

1) Napište něco málo o Vašem příběhu. Kde, pro jakou značku/společnost pracujete a kolik máte kolegů, popř. zaměstnanců?

2) Jak zvládáte řízení/management a komunikaci s lidmi na dálku?

3) Jakou techniku, program, portál používáte?

4) Jak oceňujete/hodnotíte své kolegy/zaměstnance? Jak řešíte krizový management na dálku?

5) A poslední jak Vy osobně vidíte budoucnost digitálního nomádství, řízení a management lidí na dálku?

Dotazování a rozhovory probíhaly od začátku října 2015 do března 2016. Výběr respondentů nebyl nahodilý. Do vzorku byli vybráni nejen nomádi v manažerských pozicích, ale pro širší úhel pohledu a hlubší poznatky i freelanceři spolupracující s většími organizacemi, i nomádi pracující v zaměstnaneckém poměru. Kontaktování probíhalo především přes doporučení od jiného nomáda. V některých případech byla nalezena firma, u které práce na dálku funguje, a podle ní byl zkontaktován buď manažer, nebo zaměstnanec. Výzkum byl proveden pomocí dotazování formou hloubkového rozhovoru s otevřenými otázkami, kdy komunikace probíhala přes email nebo Facebook. Při rozhovorech online pomocí aplikace Skype probíhalo dotazování pomocí neformálního rozhovoru.

Každý nomád odpověděl na základních pět otázek (viz. výše), ale s některými se komunikace rozvíjela, především při online rozhovorech, a následovaly otázky typu – Očekává se od Vašich zaměstnanců pracovat v určitou pracovní dobu nebo je to čistě na nich? Při práci na dálku, jaké s ní máte úspěchy a s jakými problémy jste se v souvislosti s ní museli vypořádat? Jak zvládáte udržovat firemní kulturu na dálku? Podle čeho si vybíráte zaměstnance na dálku? Jakých chyb je dobré se vyvarovat?

Konečný vzorek respondentů je složen ze dvou žen a osmi mužů, z toho jsou dva z České republiky. Nomádi odpovídali z různých koutů světa dle své aktuální polohy.

Praktickou část jsem rozdělila vždy podle jednotlivě podaných otázek, kde ke každé shrnu nejdůležitější a nejstěžejnější informace získané od nomádů. V rámci první otázky krátce nastíním základní informace o nomádech a podám shrnutí oborů, ve kterých se práce na dálku dá v dnešní době využít. V dalších se už budu věnovat čistě nejpřínosnějším odpovědím. Ve shrnutí pak nastíním dle mého nejdůležitější principy a tipy pro řízení vzdálených pracovníků nabyté nejen z knižních zdrojů, ale hlavně z rad pracujících nomádů.

3.2 Výzkum s nomády

3.2.1 První otázka

Váš příběh? Pro jakou společnost pracujete, kolik máte zaměstnanců / kolegů?

1) Nomád Timo Schewe původem z Německa, vyzpovídán pomocí aplikace Skype online, 25/2/2016 večer. Nejdříve pracoval jako živnostník designér na vlastní noze. Dnes pracuje na dálku pro Universal Music. Má tři přímé podřízené, z toho ani s jedním z nich není v přímém osobním kontaktu. Pracuje zároveň i na projektech pro evropskou Airbnb, kde má jednoho zaměstnance, kterému deleguje práci v případě, že jí je hodně.

2) Nomádka Sarah Dillingham původem z Anglie, vyzpovídána pomocí přímého zkontaktování na osobní email, odpověděla 15/2/2016 odpoledne. V předešlé práci pro KPMG pracovala v Londýně a dálkově řídila zaměstnance v Dillí v Indii. Zároveň komunikovala s kolegy z USA, Kanady, Maďarska, Dánska, Itálie, Německa, Francie, Indie, Nového Zélandu a Austrálie. V současnosti založila softwarový start up, a spolupracuje dálkově s kolegy rozmístěnými

po celé Anglii. Osobně pracuje z Londýna a její zaměstnanci jsou většinou z Folkstone, Birminghamu a Cornwallu.

3) Nomádka Vanessa Wiltshire původem z Austrálie, vyzpovídána pomocí Facebooku, odpověděla 4/12/2015 večer. Pracuje poslední tři roky v nomádském stylu, kdy řídí svoji vlastní společnost organizující společenské akce v Austrálii. Zároveň formou živnostenského podnikání pracuje pro malé organizace a začínající organizace. Takto pracuje na principu „dočasného zaměstnání“. Uzavře se společností smlouvu, která se týká práce na určitém projektu, při kterém pracuje skoro pravidelně až s deseti dalšími kolegy rozmístěnými po celém světě. Na těchto projektech komunikuje současně i se stovkou zákazníků.

4) Nomád Alex Carabi, původem z Dánska byl vyzpovídán pomocí firemní emailové adresy, odpověděl 29/2/2016 večer. Začínal jako živnostník, kdy navrhoval weby. Po pár letech založil Carabi + Co - webové studio, které se zabývá designem i navrhováním webových stránek. Všichni zaměstnanci, je jich celkem i se zakladatelem pět, pracují jako živnostníci pod Carabim a pochází z USA, Nového Zélandu, Švédska a Anglie. Společnost je zapsaná v Dánsku.

5) Benoit Laurent původem z Francie, byl vyzpovídán pomocí Facebooku, odpověděl 24/2/2016 dopoledne. Založil společnost TextMaster kde dnes pracuje 25 zaměstnanců z 22 zemí světa.

6) Nomád Mario Polo je původem ze Španělska, odpověděl 5/3/2016 a komunikace probíhala pomocí Skype. Založil společnost Show Me Madrid a řídí tři další zaměstnance. Jedná se o společnost organizující výlety z USA do Španělska.

7) Nomád Kiran Maverick je původem z Belgie. Komunikace probíhala přes Slack, kdy pan Maverick odpověděl 1/3/2016. Založil platformu pro mladé začínající podnikatele – The August Fest, což je i stejnojmenná, jedna z největších každoročních konferencí v Indii pro začínající firmy. Celkem zaměstnává osm pracovníků, většina z nich je z Indie. Pan Maverick žije se ženou v Bruselu. V době konference najímá dalších minimálně 200 pracovníků pouze na částečný úvazek.

8) Český nomád Matouš Vinš byl vyzpovídán pomocí emailu, odpověděl 18/2/2016. Pracuje jako Facebook marketér a zároveň vydal s Petrem Novákem Travel Bibli a spravuje i stejnojmennou webovou adresu. Využívá služeb virtuálních asistentek, ale přímé stálé zaměstnance nemá. Úzce spolupracuje pouze s panem Novákem a jinak i často s dalšími lidmi z oblasti online marketingu.

9) Další nomád původem z Česka je Martin Rosůlek. Odpověděl 8/3/2016, komunikace probíhala pomocí emailu. Pracuje jako OSVČ na živnostenský list, částečně jako freelancer a částečně jako podnikatel. Má řadu svých webových projektů, kdy vydělává pomocí affiliate a reklamy. Společně s advokátní kanceláří pak provozuje portál pravopropodnikatele.cz. V tomto týmu působí dohromady osm členů, pan Rosůlek z pozice marketéra.

10) Nomád Marko Fojtlín je původem ze Slovenska. Komunikace probíhala pomocí Facebooku, kdy odpověď na otázky zaslal 14/3/2016 ráno. Pan Fojtlín pracuje pro zahraniční společnost vyvíjející software pro velké banky na správu majetku a investování. Na přání nebudu název společnosti uvádět. V jeho týmu je deset lidí, se kterými je v kontaktu denně. V rámci širšího týmu jich je 20-30. Celá společnost má méně jak 1 000 zaměstnanců z toho česká pobočka v Brně má zaměstnanců asi 350. Pan Fojtlín si sepsal žádost u zaměstnavatele, vysvětlil mu pro a proti a požádal o tři měsíce možnosti pracovat z Thajska a uspěl. Dnes pracuje na dálku už odkudkoli.

Tato bakalářská práce se soustředí na pracovní obory, ve kterých je práce na dálku možná. Existují a existovat budou samozřejmě i obory, u kterých však práce na dálku možná nikdy nebude.

Plná práce na dálku se dá zvládnout hlavně u ekonomických a obchodních profesí. Zaměstnání jako ekonom, účetní, obchodní manažer, právník, aj. Dále i u technických profesí jako například statik, konstruktér, projektant, designér, aj. S prací na dálku určitě nebudou mít problém profese typu tester, grafik, vývojář, překladatel, pracovník v poradenství nebo ve výzkumu a vývoji, novinář, aj. Nejideálnější je tato forma práce přímo pro ty, kteří pracují bezprostředně s počítačem a internetem – profese jako webdesign, programátor, správce databází, aj. U některých řemesel se dá využít práce z domova a to např. v případě kadeřníka, stolaře, svářeče.

Částečně práci na dálku mohou využít lidé zaměstnáni jako realitní makléř, vědecký pracovník, správce sítě, opravář, personalista, lektor, psycholog.

Pro práci na dálku jsou nevhodná povolání, která jsou vykonávána přímo u zákazníka nebo na smluveném konkrétním místě. Povětšinou vyžadují fyzickou činnost. Pro příklad sem patří zaměstnání jako zedník, elektrikář, lékař v nemocnici, hasič, voják, poštovní doručovatel, dělník ve výrobě, pilot nebo strojvůdce.

3.2.2 Druhá otázka

Jak zvládáte řízení / management a komunikaci s lidmi na dálku?

Tato otázka bude obsahovat rozsáhlejší výběr odpovědí, kdy do každého odstavce zmíním nomáda, od kterého jsem čerpala. Ze začátku problematiku práce na dálku vezmu z pohledu manažera – jaké lidi najímat a jak poznat, jestli se pracovník pro danou pozici hodí. Následovat budou rady a tipy nomádů pro co nejefektivnější řízení. Dále postupně budu přidávat příspěvky i ze stran zaměstnaných nomádů, například jaká komunikace se jim jeví jako nejideálnější.

NAJÍMÁNÍ SPRÁVNÝCH LIDÍ

Klíčové pro úspěšnou práci na dálku z pohledu manažera je mít kvalitní zaměstnance. To s sebou nese hned od samého začátku odpovědnost při jejich najímání. Nehledě na to, jak už bylo kolikrát zmíněno, trh práce při práci na dálku je takřka neomezený a vybrat toho nejlepšího kandidáta není tedy nejlehčí. Výběr zaměstnance může začít zhodnocením životopisu, předchozími zkušenostmi a úspěchy nebo i doporučením od věrohodného zdroje. Po zvážení a ujištění, že vybraný kandidát je opravdu ten nejvhodnější, je na místě využít známou tří měsíční zkušební pracovní dobu. Ta je důležitá pro obě strany. Zaměstnanec během ní zjistí, jak mu vyhovuje práce na dálku, jestli jí je vůbec schopný. Zaměstnavatel získá obraz, jak by případná trvalá spolupráce vypadala a hlavně i ostatní zaměstnanci by měli dostat prostor se vyjádřit, jestli nový pracovník zapadá do firmy.

Jednou z nejlepších možností jak poznat, zda je pracovník vhodný pro místo v organizaci, je mu hned na úvod, ještě v rámci zkušební doby, zadat pilotní projekt. Dát pracovníkovi volné pole, ať ukáže, co umí a pouze stanovit termín, do kdy má být projekt hotov. Například Alex Carabi si vybral své zaměstnance na základě jejich předešlé práce a komunikace s nimi. Jejich pilotním projektem pak bylo vytvoření

samotných webových stránek organizace. Carabi pouze sledoval celý proces jejich komunikace a dle chování a postupů jejich práce, si udělal obrázek, jestli takové lidi ve své firmě chce mít. I když se jedná o práci na dálku, určitě je na místě se nejdříve osobně setkat. Náklady na cestu by měly jít samozřejmě na zaměstnavatele. Dle Carabiho by ideální zaměstnanec měl mít především skvělé komunikační dovednosti. Jak verbální, tak i psané. V komunikaci na dálku musí být především jasnost ve vyjadřování – bez toho by vzdálení pracovníci nemohli fungovat. Další by byla určitě sebe-disciplína. Pracovník musí být spolehlivý a musí si umět sám zorganizovat čas a práci, aby vše řádně stihl a podal kvalitní výkon. V dnešní době plné prokrastinace to nemusí být snadné. Při najímání svých zaměstnanců se Carabi soustředil hlavně na pracovníky mimo Skandinávii a to z několika důvodů. Prvotně chtěl využít začínajícího trendu práce na dálku a na vzdálených pracovnících postavit svoji konkurenční výhodu a kulturu organizace. Tím se vyhnul i najímání místních předražených designérů a ve své podstatě ušetřil. Tato forma práce se mu osvědčila v mnoha směrech – globální tým znamená více pohledů a názorů na věc, což vede k lepší práci a úspěšnějším projektům, tedy i spokojenějším zákazníkům.

Mario Polo najímá takové zaměstnance, kteří jsou od přírody nezávislí a mají vlastnosti, které doplňují celkový tým. Najímat si lidi k obrazu svému nebo jenom proto, že jsou sympatičtí, je podle něj velmi častá chyba. Tým, kde jeden člen doplňuje druhého má největší pravděpodobnost na úspěch. Jako zakladatel ani nevnímá své zaměstnance jako podřízené, ale sobě rovné. Při jejich řízení se soustředí především na užívání pozitivní odezvy a komunikace, takže veškeré jeho požadavky a úkoly se nejeví jako rozkazy.

Po najmutí nejideálnějšího pracovníka by hned na samotném začátku měly být stanoveny určité týmové normy a zavedena jasná politika postupů přijímání rozhodnutí. Nastavit celkové klima a kulturu společnosti je důležité. Dle Tima Schewa zaměstnanci nesmí upřednostňovat pouze svoji práci, ale měli by se snažit především o blaho a úspěch celé organizace i svých kolegů. Pro představu například – dělit se o nové nápady, přičemž tím pomohou svému kolegovi zefektivnit jeho práci. Ze zkušenosti Schewa se tato iniciativa nedaří u přílišné politiky kontroly. Když manažer hodně a často své zaměstnance kontroluje, začnou se povětšinou soustředit jen na vlastní výkon, aby měli všechno v pořádku, a už tak nevnímají a nezajímá je výkon ostatních. Určitá kontrola výkonů samozřejmě být musí, ale ta by se měla objevit až v samotném konečném výstupu práce. Pro harmonii v kolektivu by se neměla odsuzovat práce

ostatních. Přeci jenom při globální orientaci společnosti jsou všude jiné zvyky a postupy práce a určitý styl nemusí vyhovovat nebo se jevit jako ideální jinému kolegovi, takže určitá shovívavost a respekt vůči ostatním je na místě. Vše musí být všem odkudkoli kdykoli přístupno a v případě nejasností by se pracovník měl hned zeptat.

MOTIVACE

Otázka motivace při řízení vzdálených pracovníků tkví v rozpoznání jednotlivých osobností členů týmu. Stěžejní by se pro manažera jevilo znát individuální potřeby k seberealizaci každého pracovníka, nicméně manažer není nadčlověk a zjednodušeně největší motivaci, kterou se Kiran Maverick snaží svým podřízeným vštípit, je povzbuzení, aby dělali na věcech, které je baví a na kterých jim záleží. Pracovat na nich s lidmi, které respektují a kterých si váží. Čím větší vzbudí manažer zainteresovanost do projektů a do firmy u svých zaměstnanců, tím větší blaho se pro ni podřízení budou snažit přinést.

V souvislosti s motivací je důležité i udržování rovnosti v týmu. Všichni pracovníci by měli mít pocit, že si jsou rovni. K tomu může manažerovi pomoci vždy krátké zamyšlení a představa, jak mu jako pracovníkovi by bylo a jak by chtěl, aby s ním v dané situaci bylo zacházeno. Čas od času Mario Polo zavolá svým zaměstnancům, ne kvůli práci, ale prostě jenom tak.

I když se jedná o práci na dálku, je třeba i v této formě práce myslet na finanční stimuly a bonusy. O nich ale bude pojednávat až čtvrtá otázka zabývající se hodnocením pracovníků.

MANAGEMENT NA DÁLKU

Jak bylo zmíněno v motivaci, pro celkový růst organizace a její úspěšnost je stěžejní zainteresovanost všech zúčastněných. Každý musí být v obraze co se zrovna děje, na čem kdo dělá a jedna z nejdůležitějších věcí je, aby měl každý přístup ke všem firemním dokumentům a portálům odkudkoli kdykoli. Nikdo nesmí ztrácet čas dohledáváním určitých informací.

Přitom je potřeba mít kvalitně určeny a definovány pracovní postupy a strukturu. Pro přehled a celkovou komunikaci ve firmě je dobré mít společnou konverzaci (firemní chat), který má působit neformálně, ale kam kdokoli může kdykoli napsat na čem zrovna pracuje, s čím by potřeboval pomoci. Když se lidem důvěřuje

a nechá se jim plná odpovědnost, dokáží překvapit. Takto například ve společném chatu programátor nemůže skrýt před manažerem, že na projektu pracuje týden, když to vidí i ostatní programátoři, kteří ví, že tato práce zabere maximálně tři dny. Udržování komunikace na těchto společných portálech je velmi důležitá. To se osvědčilo Timu Schewemu. Především z toho důvodu, že ty nejlepší věci nevznikají ze souhry a souhlasu, ale naopak z konfrontace, odlišných názorů a následného hledání shody. Komunikace je v práci na dálku klíčová.

Jednou z nejlepších věcí, kterou manažer může pro sebe i organizaci udělat je dát svým pracovníkům volnost v rozhodování. Jak zmínila Sarah Dillingham, sem tam se určitě naskytnou chyby, ty by se ale měly brát spíše s nadhledem a to jako cena za učení a soběstačnost.

Souhrnně vzbudit u svých zaměstnanců pocit, že jim věříte. Dát jim moc udělat rozhodnutí, svobodu a vždy ocenit jejich práci – dle Maria Pola je to klíč ke skvělému týmu, který si následně váží svého zaměstnavatele.

Sarah Dilingham například řeší otázku důvěry u ní v organizaci firemní kreditkou. Nikdy ji nikdo nemusí žádat o peníze a prostředky pro účely výkonu práce si jednoduše každý, bez svolení, může koupit a zaplatit z firemního konta. Následně je akorát potřeba poslat účtenku na interní email pro případ auditu.

Benoit Laurent naopak umožňuje svým zaměstnancům vyjet kdykoli, na jak dlouho sami uznají za vhodné, na dovolenou. Musí to akorát zapsat do sdíleného kalendáře a informovat své kolegy o své nepřítomnosti. Takovýchto pracovních podmínek a důvěry si zaměstnanci budou vážit a následně se díky tomu snažit podat odpovídající výkon. Je totiž jasné, že v dnešní době by se jim takového zacházení jen na málo pracovních pozicích dostávalo.

Dalším důležitým bodem v případě pracovníků rozmístěných po světě je překrývání. Bez toho to bohužel nejde. Protože Marko Fojtlín pracuje v jiné časové zóně než jeho kolegové z Česka, má s nimi dohodu, že vždy si nejdříve udělá svoji práci a pokryje pár hodin na začátku jejich dne s tím, že jim předá, co je třeba a podá update. Pracovní doba spolupracovníků by se tedy alespoň do určité míry měla překrývat. Jedna z nejhorších věcí co se může stát je celodenní prodleva a čekání na odpověď od kolegy. V případě překrývání se tedy nejdříve vyřeší společné záležitosti a následně každý může pracovat na své přidělené práci. V některých odvětvích se musí zabezpečit i určitá dostupnost pro

zákaznický servis, kde je potřeba mít někoho na telefonu v případě dotazů. To už je ale na každém ve firmě, podle lokace a časového pásma a hlavně na domluvě, jak tuto situaci nejlépe vyřešit.

V případě klientů je dobré hned v samotném začátku navození spolupráce vyjasnit, že se jedná o společnost, kde jednotliví pracovníci pracují na dálku. Důvěra klienta je nejdůležitější a ještě než se uzavře obchod, určitě by to měl vědět. Dobré je nabídnout reference ještě dříve, než se na ně zeptá. I přesto, že se jedná o práci na dálku, musí být zaměstnanci k dispozici kdykoli, nehledě na jejich současnou polohu. Je důležité zvedat telefony a samozřejmě co nejdříve reagovat na emaily. Jednou z nejlepších věcí co může firma udělat je vtáhnout zákazníka do procesu zakázky (ať už se jedná o jakékoli odvětví, obor). Mít například s klientem sdílený kalendář, ať přesně ví, u jeho zakázky, na čem zrovna děláte. Vanessa Wiltshire má například se svými klienty sdílený i online prostor, kde sami mohou připisovat svoje nápady a připomínky. Když budou součástí projektu, nastoupí nadšení a riziko nespokojenosti bude malé.

Čas od času by se určitě měla firma jako celek sejít a neformálně spolu strávit ať už víkend, týden nebo jen příjemný večer. Efektivní práce na dálku totiž souvisí i s vývojem vzájemných vztahů všech zaměstnanců. Společné zážitky a utužování vztahů je tedy velmi důležité. Benoit Laurent peníze, které ušetří na kancelářích, využije každý rok na velkou týdenní placenou dovolenou pro všechny své zaměstnance a ještě k tomu i na tří-denní setkání každé čtvrtletí.

Jak už bylo zmíněno v teoretické části práce, je potřeba znát i právní a účetní důsledky v dané zemi. Uvědomit si i drobnosti, které sebou práce se vzdálenými kolegy přináší – např. kalendářní týden začíná ve Spojených státech v neděli, jinde ve světě až v pondělí.

Možností pro zaměstnance odkud pracovat je nespočet. Je na každém, jaké místo pro svoji práci zvolí a také jaký čas. Dnes už kromě coworking center se začíná rozjíždět i projekt židlomat. Čeští nomádi využívají pro zjednodušení své práce (např. pro vypořádání s přílišnou administrativou) také čím dál oblíbenější možnost a to najmutí virtuální asistentky. V podstatě se jí akorát zadá seznam úkolů a následně zaplatí určená hodinová sazba.

Pro úspěšnou a fungující komunikaci je zapotřebí zajistit kvalitní technologie. V případě manažera je na zvolení, který systém/portál/online kancelář, bude se svými podřízenými využívat. Možností dnes má už několik (viz další otázka).

3.2.3 Třetí otázka

Jakou techniku, program, portál používáte?

V dnešní době je k dispozici nespočet programů a aplikací pro firmy i zaměstnance pracující na dálku. Dle výpovědí nomádů jsou zmíněny ty, které oni sami používají nejčastěji nebo které popřípadě doporučují.

Z dotázaných desíti nomádů všichni na jednoho používají pro rychlou komunikaci s kolegy i s klienty email a Skype, ten využívají převážně na online hovory. Pro komunikaci v menší pracovní skupině používají nejčastěji mobilní telefon a s ním spojené aplikace jako Whatsupp nebo dokonce i Facebook. Polovina nomádů používá i Slack a u nomádů pracujících z Ameriky byla častá zmíněná aplikace i Yammer a Zoom.

Pro náročnější úkoly a potřebu mluveného a sdíleného projevu, používaných a iniciovaných hlavně manažery, slouží video konference jako GoToMeeting, Google Hangouts nebo FaceTime. Čtyři nomádi i v tomto případě dají raději přednost aplikaci Skype. V případě nutnosti učinit rychlé rozhodnutí nebo na něčem zapracovat společně, se dá využít i sdílené obrazovky. Zde nomádi nejčastěji doporučují aplikace jako WebEx nebo Join.me. V Carabi+Co často používají i screencast s mluveným komentářem – tzn. nahrávka obrazovky, kterou si ostatní mohou kdykoli později pustit jako film.

Pro skupinový chat a neformální komunikaci, třeba i sdílení osobních fotografií, v zavedených organizacích pracujících na dálku používají Campfire. Další možností by byly i IRC servery.

Čeští nomádi používají nejčastěji pro komunikaci s lidmi podílejících se na více projektech Trello, kde lze mít otevřeno několik boardů právě pro různé projekty a tam komunikovat s lidmi, kteří se na nich podílejí. Pro organizaci své práce doporučují kalendář, Todolist, Wunderlist nebo Excel v rámci Google Doc. Čeští nomádi využívající virtuální asistentky s nimi používají sdílení dat přes Google Drive. Martin Rosůlek se jako jediný zmínil i o CRM. Konkrétně používá Zoho a s ním i Zoho mail.

Jako spolehlivé centrální úložiště na firemní soubory se nejvíce u dotázaných používá Dropbox. Další odpovědí bylo i Highrise nebo Salesforce. V organizaci TextMaster používají i úložiště kódu GitHub.

Pro práci na dálku je důležité, jak už kolikrát bylo zmíněno, mít k dispozici přístup k firemním datům odkudkoli, kdykoli. S tím souvisí pojem Cloud computing. Většina fungujících organizací pracuje na tomto principu. Všechny aplikace a data, s nimiž se v organizaci pracuje, nejsou uložena v počítači jednotlivých pracovníků, ale v cloudu na internetu. Pod pojmem cloud si můžeme představit vzdálený zabezpečený server, který se zrovna používaným počítačem komunikuje prostřednictvím internetového připojení. Čili k veškerému sdílení a komunikaci je potřeba pouze připojení k internetu.

Společnosti jako Carabi+Co a TextMaster, si pro řízení svých projektů koupili a využívají produkty, kde mají vše v jednom – skupinové diskuze, kalendáře, sdílení souborů a tyto programy používají zaměstnanci jak ve webovém prohlížeči, tak i na mobilu. Konkrétně Carabi+Co využívá projekt Basecamp. Zde si v rámci jednoho serveru vytvořili diskuze zvlášť k jednotlivým projektům a každý člen týmu má ke všem přístup. Může vyjádřit svoje nápady, postřehy, myšlenky. Basecamp jim pomáhá určit i termíny, cíle a jsou v něm uloženy všechny složky, soubory a dokumenty firmy.

Benoit Laurent využívá aplikaci Know Your Company, která mu pomáhá sledovat firemní kulturu a zaměstnanecké vnímání firmy. Jeho rada co se týče používání aplikací a telefonování zní - nikdy se neboj někoho vyrušit v práci a zavolat mu, i kdyby to měl být hovor jen na minutu.

V případě práce na dálku je stejně jako v klasickém řízení důležité zabezpečit ochranu firemních dat. Dotázaní nomádi řeší tuto problematiku různě. Timo Schewe doporučuje u používaných počítačů šifrování pevného disku, vypnuté automatické přihlašování a nutnost zadání hesla při každém následném přihlášení. Mario Polo doporučuje v rámci každého webu jiné a dostatečně dlouhé heslo. Pozor je třeba si dát i na zabezpečení chytrých telefonů a tabletů, i u nich je na místě používat zámkové kódy. Důležitost zabezpečení by měla být hlavně u emailu, tam se dá zvýšit zabezpečení pomocí dvoufázového ověřovacího přístupu (k jakýmkoli změnám je pak potřeba i mobilní telefon).

3.2.4 Čtvrtá otázka

Jak oceňujete / hodnotíte své kolegy / zaměstnance? Jak řešíte krizový management na dálku?

HODNOCENÍ

Možností, jak ocenit své zaměstnance při práci na dálku, má manažer hned několik.

Nejjednodušším způsobem, podle kterého oceňuje své zaměstnance Sarah Dillingham, je odměňování podle odvedené práce/za výkon. V tomto případě se vůbec nemusí starat o přímý dohled nad jednotlivými pracovníky a zajímá ji pouze výstup práce – a to kvalita a termín dodání. Dillingham zahrnuje do oceňování mimo jiné i jak jednoduše se s pracovníkem dá vyjít – jaká je s ním komunikace. Cenu má se zaměstnanci buď předem stanovenou, nebo se určí procentní provizí. Někdy cenu určí paušálem za jasně dané odpovědnosti.

Další možností je vést u každého pracovníka evidenci úkolů a výkazů práce. Na tomto principu se svými zaměstnanci pracuje Benoit Laurent. Díky evidenci má jako manažer přehled o konkrétních činnostech a výsledcích pracovníků. V tomto systému hodnocení je vidět stav rozpracovaných úkolů a hlavně i očekávané termíny dokončení. Přehled o své práci má tedy jak pracovník, tak i manažer. Hned od samotného zavedení tohoto ocenění je však potřeba, aby ho obě strany braly spíše jen jako jakýsi přehled. Jako práci, která je hotová a za kterou se má vyplatit pracovníkovi odpovídající finanční obnos.

Důležité je i nastavit politiku vyplňování tohoto výkazu. Manažer nevidí, kolik přesně času pracovník stráví na jednotlivém projektu a musí věřit, že pracovník poctivě dodrží stanovených 40h týdně co nejproduktivněji. Pomůckou manažera je držet tuto evidenci dostupnou pro všechny. Už jen, když se srovná počet hodin jednoho programátora na projektu a druhého, mělo by to být plus mínus stejné číslo. Pozor by se měl ale dát na srovnávání nejlepšího zaměstnance s ostatními pracovníky. V tom případě by mohla nastat rivalita a snaha být lepší než kolega. Pro manažera by tento výkaz měl sloužit pouze jenom jako obrázek a přehled, jak si zaměstnanci s prací vedou. Jestli chce vzbudit určitou soutěživost a lepší výkon u svých zaměstnanců, měl by nastavit jiný model hodnocení – srovnání ne v rámci týmu, ale například s konkurencí nebo časovým harmonogramem, přesně takto se snaží směřovat své pracovníky Benoit Laurent.

Sdílení odpracovaných hodin se může osvědčit sdílet i se zákazníkem – tím se sníží pravděpodobnost nedodržení termínu a fakturování většího počtu hodin. Zároveň bude mít zákazník představu o tom, kolik ho bude dokončená práce stát.

Ve společnosti Carabi+Co odměňují procentní provizí jako podíl na zakázce či projektu. Čím vyšší cenu se zákazníkem pracovníci domluví, tím vyšší budou mít i procentní nárok na odměnu. Nastavením tohoto systému odměňování chtěl Carabi docílit vyšších zisků ze začátku fungování své společnosti.

Jakékoli změny v dosavadním hodnocení pracovníků a v evidenci výkonů se musí dát vědět všem dostatečně dopředu a musí být zdůvodněny. Vykazovat je dobré pravidelně, neodkládat to a se zaměstnanci si vzájemně potvrdit výsledný počet hodin a tedy i vyplacenou částku, zmínil Timo Schewe.

Někteří nomádi začali využívat i dočasné výpomoci ve formě najmutí virtuální asistentky. Takto si práci zjednodušuje český nomád Matouš Vinš. Asistentku platí sazbou 100 Kč na hodinu. Pro freelenceri jako Martina Rosůlka je kromě standardní finanční domluvy a referencí největší odměnou dlouhodobá spolupráce.

Důležité je dle Maria Pola si uvědomit, že i když se jedná o práci na dálku, musí se myslet na blaho a celkovou spokojenost zaměstnanců jakoby seděli vedle v kanceláři. To souvisí s poskytnutím veškerých výhod a benefitů, nehledě na to, odkud zaměstnanec pracuje. Platit některého člena týmu nižší sazbou jen z toho důvodu, že pochází z chudší země a platy jsou tam podstatně nižší, rozhodně není šťastné rozhodnutí. Rovnocennost je důležitá pro celkovou spokojenost všech pracovníků a v takovém případě může mít manažer alespoň jistotu, že pracovníka nepřebere konkurence. Jaké potom konkrétně benefity manažer zvolí, už je na jeho volbě.

KRIZE

Komunikace je klíčová, a v případě krizového managementu to platí dvojnásob. Podle Maria Pola všechno vychází už ze samotného výběru zaměstnanců. Když má manažer v týmu lidi, kterým věří, nehledě na to jaký problém se objeví, aktivní účastí a s pomocí ostatních by nemělo být těžké situaci vyřešit.

Důležitost komunikace potvrdil i Matouš Vinš, podle kterého jejím správným nastavením přestanou krizové situace předem v podstatě existovat.

Ani z manažerské pozice dle Sarah Dillingham krizový management při práci na dálku není žádný problém. I kdyby manažer seděl v kanceláři, stejně by povětšinou řešil takovéto situace po emailu. To, že lidé pracují na stejném místě v kanceláři, totiž ještě neznamená, že jsou k dostižení vámi požadovaný čas.

Samozřejmě, kdykoli je to možné, nejlépe se řeší krizové situace „tváří v tvář“. To při práci na dálku není ve většině případů možné, ale při dnešních technologických možnostech, se dá využít ať už video hovoru nebo sdílené obrazovky. Povětšinou nikdy není nic tak urgentního, jak se na první pohled zdá, a může to chvíli počkat.

V případě, že se něco děje na straně zaměstnance, např. podává horší výsledky nebo začal nedodržovat termíny pro odevzdání své práce, je nejrychlejší řešení naplánovat si s ním hovor a lidsky se zeptat, co se děje. Společně přijít na to, v čem je problém. Podle zjištěné situace je na manažerovi, jak se zachová, co bude následovat. Vždy je na místě mít v krizových situacích chladnou hlavu a uvažovat pozitivně, zmínila Vanessa Wiltshire.

3.2.5 Pátá otázka

Jak vy osobně vidíte budoucnost digitálního nomádství, řízení a management lidí na dálku?

Všichni dotázaní nomádi jsou s prací na dálku spokojeni a tento způsob pracovního života jim více než vyhovuje. Vidí v ní budoucnost i pro velkou část pracovního trhu. Když už někomu nebude vyhovovat odjet a natrvalo pracovat z daleka, i tak může využít alespoň částečně její výhody. Spoustě lidí by se dala v tomto směru prodloužit dovolená. Případně se dá dojíždět do práce ne všechny dny v pracovním týdnu, a tím ušetřit náklady nejen sobě, ale i zaměstnavateli.

Dle Tima Schewa tento trend najde využití určitě hlavně u začínajících podniků, které tím ušetří náklady za pronájem prostor a mohou najít nejideálnějšího zaměstnance nehledě na jeho lokaci. S technologiemi se jednoduše mění svět a digitální nomádství se stává jeho součástí. Stejně tak se začíná i více využívat pracovníků, kteří přichází do společnosti se pouze podílet na určitém projektu a po jeho skončení spolupráce jednoduše končí, přesně jak už dnes částečně pracuje i Vanessa Wiltshire.

Postupně se digitální nomádství dostává i do České republiky, ale na druhou stranu je to proces a fungující firmy potřebují čas, aby se tomu přizpůsobily a upravily

své dosavadní fungující procesy. Stále více lidí i u nás dokazuje, že je možné dlouhodobě pracovat a cestovat zároveň.

Některé firmy už poskytují možnost digitálního nomádství jako pracovní bonus. Marko Fojtlín si například u zaměstnavatele vyjednal možnost pracovat z dálky a zmínil se i o jeho pohledu do budoucnosti, kde dle něj bude fungovat i obraz, že celý tým vyjede pracovat do zahraničí – workcation.

Hlavně díky transparentnosti a jasnosti výkonu práce na dálku je a bude mnohem těžší pro méně produktivní pracovníky se „schovat“. Pracovníci jsou tímto mnohem více ceněni a navíc jim je poskytnuta svoboda si práci naplánovat tak, jak to vyhovuje nejvíce jim. V práci na dálku souhrnně všichni uvedli velký potenciál a její rozvoj do budoucnosti.

3.3 Shrnutí

Cílem této práce bylo zaměřit se na specifika manažerské práce v případě řízení lidských zdrojů na dálku, zhodnotit jednotlivé přístupy řízení zaměstnanců a jejich vyhodnocení. Avšak po nastudování literatury vztahující se k tomuto tématu a po vlastním výzkumu, který zjišťoval přístupy a metody řízení jednotlivých nomádů, jsem zjistila, že žádné „psané“ metody a přístupy neexistují. Principy, na kterých úspěšní manažeři staví, jsou vesměs všude stejné. Rozdíly se objevují jen v individuálních maličkostech. Samozřejmě, co manažer, to jiná firemní kultura a jiný vlastní způsob schvalování a provádění změn.

Z dostupných knižních zdrojů a hlavně z výstupu výzkumu, tedy z jednotlivých fungujících doporučení, jsem sestavila v bodech ty nejdůležitější poznatky. Zaměřila jsem se právě na zmíněné individuální rozdíly a výstupem je „vlastní metoda“ řízení zaměstnanců na dálku.

V práci jsem se soustředila hlavně na řízení malého počtu zaměstnanců, tedy plus mínus do pěti pracovníků. Z mého pohledu je to nejideálnější počet pro tuto formu řízení, protože při větším počtu už situace pro manažera není až tak přehledná, aby komunikoval a měl celkový přehled o všech svých podřízených. V případě většího počtu zaměstnanců bych spíše vytvořila několik virtuálních týmů dle podobnosti práce a dokáži si představit, že by jeden manažer mohl zvládnout koordinaci práce pár takto vytvořených týmů. Nicméně pro účely tohoto výzkumu se jedná o řízení malého počtu zaměstnanců pracujících kdekoli po světě.

Nejdříve obecně principy, kterých by se dle mého měl manažer vzdálených pracovníků držet, tedy pro koordinaci firmy je z jeho pozice zásadní:

- V případě řízení na dálku se manažer musí zaměřit především na výkonnost svých zaměstnanců. Kvalitní a včasný výsledek práce je to, co je nejdůležitější.
- Kvalitní komunikace – ta je opravdu v případě práce na dálku ztížená, nicméně o to kvalitnější a smysluplnější musí být. Komunikace by měla probíhat na denní bázi! Všichni zaměstnanci musí mít k dispozici veškeré informace, veškeré firemní dokumenty a musí k nim mít přístup kdykoli odkudkoli. Dobré je udržovat komunikaci neustále i na společných portálech.
- V souvislosti s komunikací musí být zabezpečeny kvalitní technologie. Celá firma musí používat ty stejné portály. Komunikovat je potřeba přes stejné aplikace a vždy transparentně. Nikdo nesmí mít pocit, že je mimo hru nebo není v obraze.
- Snažit se co nejčastěji zprostředkovat i komunikaci osobní – organizovat meetingy, firemní večírky a společné dovolené. V případě práce na dálku by bylo originální pokaždé na jiném místě. Nic nevylepší celkovou týmovou atmosféru a spolupráci více, než společné zážitky.
- Zaměstnancům se musí hlavně věřit. Z výzkumu vyšla jako jedna z největších motivací pracovníků volnost a svéprávnost v rozhodování. Nad kvalitním pracovníkem člověk nemusí stát s bičem a odsouhlasit mu každý jeho krok, naopak mu dát pravomoc udělat v daný moment vlastní rozhodnutí. Toho si zaměstnanci budou vážit.
- Motivace! Úspěchem za dlouho fungující a žádanou organizací jsou vždy kvalitní a spokojení zaměstnanci. Úkolem manažera v tomto bodě je neustále udržovat své pracovníky zainteresované a hlavně dobře motivované. Jen tehdy budou spokojeni a budou odvádět co nejlepší práci. Většina motivačních stimulů už tu byla zmíněna. Udržovat rovnost mezi zaměstnanci, poskytnout jim volnost v rozhodování, důvěřovat jim a samozřejmě myslet i na ty finanční bonusy a benefity. Každopádně snad největší motivací je pro každého člověka dělat věci, které ho baví a které má

rád. Zásadní roli hraje přiřazování správných projektů správným lidem. Nechat jim volnost a kreativitu, neustále se zlepšovat, společně vymýšlet a hledat nové věci a postupy.

- Manažer musí znát zákony všech zemí, ve kterých se pohybují jeho zaměstnanci. Nejlepší je nic nepodcenit a raději se poradit s právníkem. Hned v samotném začátku podnikání je pak na zvážení, jakou formu pracovní spolupráce s nimi naváže, jaká bude do budoucna nejideálnější.

Nyní hlouběji ke specifikám manažerské pozice. Vždy bude záležet přesně na konkrétním oboru podnikání společnosti, dle toho je dobré zvolit jak metodu výkaznictví, tak metodu ohodnocování i další podrobnosti práce.

- Metoda výkaznictví – všem pracovníkům musí být naprosto jasné, jak funguje. Myslím tím metodu schvalování výsledků práce. Pro příklad může být zvolena metoda, kde ve zvoleném programu pracovník uloží zadanou hotovou práci a zadá splněno. Tím se hotový výsledek pošle manažerovi a ten pak má pravomoc úkol zkontrolovat a v případě, že je vše řádně dokončeno, označit výsledek práce jako hotový.

- Metoda hodnocení – stejně jako ve výkaznictví, i tady musí být každý srozuměn, jak probíhá ohodnocení jejich práce. Zda se bude hodnotit za celkový projekt, podílem na projektu nebo fixně už záleží na oboru podnikání a na preferencích všech zainteresovaných, jaká je nejvhodnější metoda. Manažer by však neměl opomíjet ani finanční benefity. Dát finanční důvěru svým pracovníkům v podobě kreditní karty, na kterou mohou zakoupit potřebné vybavení bez nutnosti schvalování, jak to dělá ve firmě Sarah Dilingham se mi líbilo. Hlavně co se týče finanční stránky je potřeba udržovat rovnost mezi pracovníky a všechny ohodnotit platově rovnocenně. Jestliže někdo pracuje z chudší oblasti a všeobecně je tam menší platové ohodnocení, nebylo by jen z tohoto důvodu vůči pracovníkovi férové platit mu méně.

- Efektivní plánování - manažer by měl mít přehled nejen o tom, kdo na čem dělá, ale hlavně v případě digitálního nomádství je důležité vědět, kde se jaký zaměstnanec nachází. Manažer se tu ocitá v těžké roli, kde musí plánovat dopředu a neustále zohledňovat jak časová pásma, tak i legislativu

v daných zemích. To hlavně v případě, kdy je potřeba zajistit neustálý aktivní pro zákaznický servis.

- Pravidlo překrývání - Dalším bodem bude překrývání. Tím se bude částečně řešit odlišná časová pásma a osobní návyky jednotlivých pracovníků. Vždy je potřeba, aby byli pracovníci, co spolu pracují na určitém projektu, alespoň nějakou část pracovní doby dostupní online. Vždy je potřeba nejdříve vyřešit společné věci, doplnit chybějící informace a až poté si každý může pracovat na svých věcech. I v tomto bodě je to jen o domluvě a komunikaci mezi pracovníky, aby nevznikaly zbytečné prostoje z důvodu čekání na odpověď.

- Náznak rutiny – Nejen pro manažera, ale i pro ostatní pracovníky je důležitý náznak určité rutiny. Už v teoretické části práce byla zmíněna důležitost sebe disciplíny - časté cestování a volnost v pracovní době jsou jen některé důvody, které mohou pracovníka rozptylovat a odvádět ho od vykonání potřebné práce. Proto je na místě vytvoření určitých rutin, které pomohou zaměstnanci přepnout do pracovního režimu. Manažer by měl vědět, v který čas plus mínus který pracovník pracuje. Svým zaměstnancům by měl být vzorem, a protože někteří mohou mít ze začátku s prací na dálku problém, je dobré jim pomoci právě s naznačením určitých rutin – jako například, když jdete pracovat, pěkně se oblečte a pracujte za stolem, a jiné.

- Jednání s klienty - Práce na dálku by se rozhodně neměla brát jako nevýhoda. Naopak, v očích klienta z ní vytvořit konkurenční výhodu. Je třeba informovat klienta ještě před uzavřením spolupráce, že zaměstnanci pracují z jiné země/státu. Ale jak v otázce manažerské, tak klientům je vlastně jedno, odkud kdo pracuje. Zákazníka zajímá více než kohokoli jiného hlavně výstup, tedy finální produkt. Úkolem je předčít všechna očekávání a tipem jak toho docílit, by byla celková zainteresovat i zákazníka. Zahrnout ho do projektu, sdílet s ním postupy a průběžně informovat, na čem se zrovna dělá. Spokojený zákazník je nejlepším zdrojem dalších a dalších klientů.

- Specifika práce – Manažer musí mít jasno, co je úkolem jeho práce a jaké jsou požadavky na jeho zaměstnance. Musí mít přehled, jaké komplikace mohou v rámci daného oboru podnikání nastat. V některých případech

se nevylučuje, že pro danou práci se hodí jisté zázemí v podobě kanceláře, kam mohou zaměstnanci docházet dle potřeby, dále mít i jasno co se týče zákaznického servisu. Krizová situace, která může být všem oborům podnikání společná, je například výpadek sítě. V dnešní době nastává tato situace čím dál méně, ale manažer by měl mít pro jistotu ujasněno se svými pracovníky, jak se v této situaci bude postupovat. To vše souvisí s nastavením určitým pravidel, což je už zahrnuto v následujícím bodě.

- Firemní kultura - Zavedena firemní kultura a jasná politika. Cokoli není jasné, musí být nastavena jasná politika – hned se zeptej, ať nedochází k zbytečným zmatkům a prostojům. Tento bod by vlastně mohl zahrnout všechny výše zmíněné. Ať zaměstnanci vědí, podle jakých základních principů se ve firmě řídí i jaká jsou specifika, co se týče konkrétně jejich práce.

- Individualizace – I přesto, že spoustu zdrojů, které se týkají práce na dálku, radí, že manažer vzdálených pracovníků by měl omezit kontrolu a zaměřit se pouze na výsledek práce, je dle mého potřeba se zaměřit na každého pracovníka zvlášť. Být rovnocenný co se týče hodnocení, to samozřejmě, avšak v práci někomu může vyhovovat naprosto „volná ruka“ a odvede si svoji práci výborně bez potřeby připomínání a dodávání motivace, druhý ovšem potřebuje alespoň částečnou kontrolu a odezvu i v průběhu své práce. Každý člověk je jiný, stejně tak každý pracovník je jiný. Mít jasno s každým individuálně, za jakých podmínek se mu pracuje nejlépe, jestliže chce určit jen konečný úkol nebo kontrolovat i mezikroky. To si myslím, že povede k celkové spokojenosti a nebude nijak komplikovat zadávání práce.

- Správní zaměstnanci – Snad tím nejdůležitějším bodem je vybrání správných zaměstnanců! Všechno je to jenom o kolektivu a osobnostech, které zaměstnáváte. Najít toho správného pracovníka není určitě nejlehčí, ale trh je při práci na dálku takřka neomezený, takže jestliže jste nezvolili toho pravého, kandidátů na jeho pozici je celá řada. Takto zavedenou politiku práce si vybraní zaměstnanci budou vážit, protože dnes se jim stále ještě na málo místech dostane takovéhoto zacházení.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala tématu digitálního nomádství, přičemž tento termín v dnešní době ještě spoustu lidí nezná. Obsáhlejší termín práce na dálku byl pro mnohé jasnější. V teoretické části práce jsem uvedla nejenom základní charakteristiku digitálního nomádství, ale zmínila jsem také některé další formy práce na dálku jako home-based working, home-office nebo mobile-working.

Nejvíce jsem se snažila zaměřit na funkci manažera vzdálených pracovníků a charakteristiky digitálního nomáda. Je jasné, že řízení vzdálených pracovníků je v mnoha oblastech těžší než řízení zaměstnanců v kanceláři. Nejenom na řídícího pracovníka, ale i na jeho zaměstnance jsou kladeny mnohem větší nároky a požadavky. Tato forma práce určitě není vhodná pro každého. Od pracovníka se očekává vysoká míra sebe-řízení a odpovědnosti. Musí si dokázat naplánovat svůj čas a aktivity co nejefektivněji a skloubit tak jak pracovní, tak i osobní/rodinný život. Pro funkční práci na dálku je tedy potřeba nejen pořádná dávka motivace k práci, ale samozřejmě i kvalitní technologie ve formě hardwaru, softwaru a přenosného počítače. Protože mnozí dnešní manažeři jsou stále k práci na dálku skeptičtí, uvedla jsem dvě formy této práce, které existují v organizacích už dlouhou dobu a fungují skvěle. V případě využití externích sil to byl outsourcing a v případě interních pracovníků pozice obchodních zástupců. Co se týče konkrétně metod řízení pracovníků, zahrnula jsem tři přístupy dle autorky knihy Virtuální tým Jaroslavy Ester Evangelu. Důležitým aspektem v řízení je otázka legislativní. V každé zemi nahlíží na práci na dálku jinak a je třeba se vždy poradit, nejlépe s právníkem, jak se vypořádat s touto problematikou, popřípadě také jak nejvýhodněji svoje vzdálené pracovníky zaměstnat. V některých případech se totiž může mnohem více vyplatit subdodavatelský pracovní poměr nebo dohoda o provedení práce. Závěrem teoretické části je shrnutí výhod a nevýhod práce na dálku a digitálního nomádství.

V praktické části byly teoretické poznatky obohaceny zkušenostmi deseti pracujících nomádů, kterým bylo v rámci kvalitativního výzkumu položeno několik otázek a kteří se ochotně podělili s jejich přístupy k řízení, hodnocení, i motivaci svých zaměstnanců. Protože po provedeném výzkumu jsem došla k závěru, že vesměs všichni nomádi staví svůj přístup k řízení pracovníků na stejných principech, tak vyhodnocení jednotlivých metod nebylo možné. Samozřejmě každý nomád používal individuální přístup, co se týče hodnocení, vyplňování výkazu práce a také forem motivace, to ale hlavně z důvodu

odlišných oborů podnikání. Proto výstupem práce je v kapitole shrnutí v bodech vytvořena metoda řízení vzdálených pracovníků kombinující jednotlivé fungující rady nejen z nabytých literárních zdrojů, ale převážně z těch ověřených od pracujících nomádů.

Co se týče výhledu tohoto trendu do budoucnosti, v práci na dálku je velký potenciál. Sice je stále v dnešní společnosti silně zakořeněn pracovní standart práce od devíti do pěti a mnoho manažerů se i dnes dívá na práci na dálku přes prsty, ovšem někteří už postupně přichází na její výhody a snaží se jich využít. Práce na dálku a digitální nomádství totiž není budoucnost, ale současnost.

Některé organizace pro příklad dovolují svým pracovníkům pracovat z domova alespoň několik dní v týdnu, jinde poskytují práci na dálku jako benefit. Práci na dálku už využili i někteří další podnikatelé, kteří přišli s originálními nápady a založili coworking centra, rozjíždějícím projektem je i židlomat a některé firmy začali aplikovat i workcation - přičemž vyjede celá firma na dovolenou, kde určitou část dne všichni společně pracují. Trendem začíná být i pracovní spolupráce, kde pracovník může zároveň pracovat pro tři organizace a ve všech vykonávat tu stejnou pozici, ve které vyniká. V dnešním světě, kde už se mluví o dronech, které mají údajně v budoucnosti nahradit poštovní služby, je práce na dálku dle mého jen malý krok ke zlepšení života vyvolených pracovníků.

5 Zdroje

Tištěná monografie

Evangelu, J. E., Grundel, D. (2011). *Virtuální tým*. Brno: Computer Press, a.s.

Fried, J., Hannson, D. H. (2014). *Práce na dálku: Kancelář zbytečná*. Příbram: Jan Melvil Publishing.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha, Česká republika: Portál.

Veber, J. (2009). *Management – Základy – moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Kvalifikační práce

Bláhová, M. (2009). *Teleworking a jeho využívání v ČR*. (Diplomová práce). Dostuné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/9213/blahová_2009_dp.pdf?sequence=1

Sládek, P. (2008). *Práce na dálku a sociální politika*. (Disertační doktorská práce). Dostupné z: www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=12931

Elektronická monografie

Caldow, J. (2009). *Working outside the box*. [online]. Dostupné z: http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working_outside_the_box.pdf

Caltrans. (2009). *The Managers & Supervisor's Quick & Easy Guide to Telework*. [online]. Dostupné z: www.dot.ca.gov/hq/.../telework_guide_m_and_s.pdf

Drahoňovská, P., Seemanová, J., Haas, A. (2014). *Spolupráce nejen na dálku*. [online]. Dostupné z: http://docplayer.cz/1993131-Spoluprace-nejen-na-dalku.html

Duffková, J. (2004). *Rámec základních předpokladů pro uplanění tele(home)worku v České republice*. [online]. Dostupné z: http://www.janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotniho-stylu/

Ferriss, T. (2011). *The 4-Hour Workweek.* [kindle verze]. London: A Random House Group company.

Heikenwälder, J. (2014). *Metodika implementace práce na dálku*. [online]. Dostupné z: http://pracenadalku.trebic.cz/data_3/soubory/35.pdf

Katolická, M. (2013). *6 kroků k minimalismu*. [online]. Dostupné z: http://6kroku.minimaliste.cz

Kent, P. D. (2010). *The impact of Teleworking on a COOP strategy*. [online]. http://www.mobileworkexchange.com/uploads/3000/2655-Kent.pdf

Martoch, M. (2012). *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. [online]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/ebook

Martoch, M. (2014). *Řízení vzdálených pracovníků: Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. [online]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/ebook2

Internetové zdroje

Blažek, P. (2005). *Kde pracovat? Přece doma!* [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: http://ekonom.ihned.cz/c1-16920120-kde-pracovat-prece-doma

Cisco. (2009). *Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction*. [cit. 2016-04-11] https://newsroom.cisco.com/press-release-content?articleId=5000107

Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees are engaged at work*. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx

Essmaker, T. (2013). *Jason Fried*. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://thegreatdiscontent.com/interview/jason-fried

Eurostat. (2016). *Zaměstnanost celkem – domácí pojetí.* [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00112

IPSOS. (2012). *The World of Work: Global Study of Online Employees Shows One in Five (17%) Work from Elsewhere*. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://www.ipsos-na.com/news-polls/pressrelease.aspx?id=5486

Kolowich, L. (2014). *Will Telecommuting Replace the Office? How Technology Is Shaping the Workplace [Infographic]*. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: https://blog.hubspot.com/marketing/technology-remote-work-stats-infographic

Kyša, L. (2011*). Nový trend: přibývá lidí s nemocí z kanceláří open space*. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/novy-trend-pribyva-lidi-s-nemoci-z-kancelari-openspace_220099.html

Lichý, A. (2013). *Teleworking: už polovina odborných pracovníků pracuje alespoň částečně z domova*. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://businessworld.cz/analyzy/teleworking-uz-polovina-odbornych-pracovniku-pracuje-alespon-castecne-z-domova-11040

Martoch, M. (2009). *Teleworking – práce přes Internet přináší úspory nákladů*. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.itbiz.cz/teleworking-prace-pres-internet

Martoch, M. (2015). *Práce na dálku, aneb Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: http://www.osobnirozvojonline.cz/podnikani/prace-na-dalku-aneb-jak-chytre-zvysit-konkurenceschopnost-organizace

Mrázková, L. (2015). *Práce na dálku změní českou vesnici*. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/spolecnost-a-trendy/prace-na-dalku/#.VxN2zcc6E9c

Seemanová, J., Stradějová, J. (2014). *Směrnice pro práci na dálku a práci z domova*. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: www.pracenadalku.cz/blog/smernice-pro-praci-na-dalku

Stradějová, J. (2014). *Seriál efektivní pracovník při práci na dálku: Díl 1. – Obchodník*. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://www.pracenadalku.cz/blog/efektivni-pracovnik-pri-praci-na-dalku-obchodnik

Tkaczyk, Ch. (2013). *Marissa Mayer breaks her silence on Yahoo's telecommuting policy*. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://fortune.com/2013/04/19/marissa-mayer-breaks-her-silence-on-yahoos-telecommuting-policy/

US Bureau of Labor Statistics. (2016). *Databases, Tables & Calculators by Subject*. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://data.bls.gov/pdq/SurveyOutputServlet

Vinš, M. (2016). *Digitální nomádství – úvod*. [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://travelbible.cz/digitalni-nomadstvi/

Völkner, J. (2015). *How to become a digital nomad*. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.webworktravel.com/become-digital-nomad/

Welz, Ch., Wolf, F. (2010). *Telework in the European Union*. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union

Cisco connected world technology report. (2011). [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/enterprise/connected-world-technology-report/index.html#~2011

JC Penney Exec Admits Its Employees Harbored Enormous YouTube Addiction. (2013). [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: JC Pennney Exec Admits Its Employees Harbored Enormous YouTube Addiction",huffingtonpost.com/2013/02/25/jc-penney-employees-youtube_n_2759028.html

Latest telecommuting statistics. (2016). [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics.

Pouze 33 % zaměstnanců ve firmách má k dispozici adekvátní komunikační nástroje. (2011). [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://businessworld.cz/aktuality/pouze-33-zamestnancu-ve-firmach-ma-k-dispoziciadekvatni-komunikacni-nastroje-7736

Práce na dálku. (2013). [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: http://pracujtenadalku.hodonin.eu/uchazeci/prace-na-dalku

6 Seznam tabulek

Tabulka 1: Situace v US pro rok 2005, 2010 a 2014……11
Tabulka 2: Situace v EU za rok 2005……12