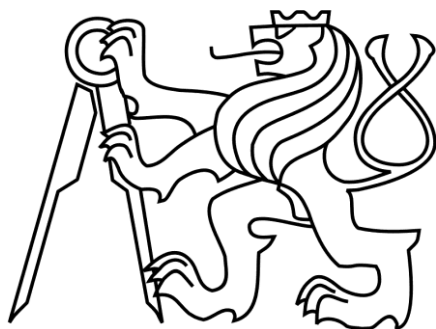


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Řízení rozvojových projektů



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2016

Bc. Lucie Sezemská

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií**

Řízení rozvojových projektů

Bc. Lucie Sezemská

Trendy remote managementu

Trends of Remote Management

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Lucie Sezemská

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Forma studia: prezenční

Téma práce: Trendy remote managementu

Téma práce v anglickém jazyce: Trends of Remote Management

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):

Cílem práce je sumarizovat poznatky a trendy o managementu lidských zdrojů a jejich práce na dálku, a dále analyzovat v současnosti využívané modely remote managementu a navrhnout doporučení pro jejich efektivnější fungování v obchodních korporacích Image Lab s.r.o., Accenture Services, s.r.o. a Ženy, s.r.o.

Teoretická východiska:

Práce se zaměřuje na vymezení pojmu „remote management“ a vyzdvihuje trendy důležité složky řízení lidských zdrojů právě při řízení lidí na dálku, a to ať už se jedná o práci pracovníků odjinud než ze sídla obchodní korporace, spolupráci virtuálních týmů či o organizaci řízenou pouze virtuálně. Je zde kladen důraz právě na dosažení maximální kvality práce lidí, což lze dosáhnout pouze skrze celý tzv. „dodavatelský řetězec“ řízení práce, ale to vše s ohledem na prvky koncepce „zdravé firmy“. Zdrojem budou rovněž studované předměty: Řízení projektů, Organizace a vedení lidí, Projektování systémů, Strategické řízení a Sociální kompetence v projektovém řízení.

Metody práce:

- rešerše odborné literatury a dostupných informačních zdrojů
- analýza stavu remote managementu ve vyjmenovaných obchodních korporacích; provedení kvalitativního výzkumu prostřednictvím rozhovorů s respondenty z těchto obchodních korporací (5-10 rozhovorů) a zodpovězení výzkumných otázek o intenzitě remote managementu

Rámcová osnova:

- ▶ Úvod do problematiky
- ▶ Vymezení remote managementu
- ▶ Analýza současné situace remote managementu ve vybraných obchodních korporacích a doporučení pro jeho zefektivnění
- ▶ Představení základních trendů remote managementu

Základní odborná literatura:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, 83 s. ISBN 978-80-245-1611-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.

FRIED, Jason a David HEINEMEIER HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, 247 s. ISBN 978-808-7270-998.

HAKES, Chris. *Innovation Reboot: How to Build, Manage and Assess Innovation Capability in Organisations and Teams*. Somersham: Leadership Agenda, 2013. 190 s. ISBN 978-190-4861-027.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-726-1041-4.

Vedoucí práce: Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

Podpis vedoucího práce:



Datum odevzdání zadání: 15.12.2015

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

Datum a podpis vedoucího programu



podpis ředitele MÚVS



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne 08.01.2016

.....
podpis diplomanta

Poděkování a věnování

Na tomto místě děkuji svému vedoucímu Ing. Bc. Pavlu Andresovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za odborné vedení a ochotu při zpracování diplomové práce. Mé poděkování rovněž náleží obchodním korporacím Accenture Services, s.r.o., Image Lab s.r.o. a Ženy, s.r.o., jejichž zástupci se mnou vstřícně spolupracovali. Nakonec touto cestou děkuji své rodině za podporu během celého mého vysokoškolského studia.

Tuto práci věnuji svým rodičům jako symboliku důvěry, kterou mi vždy projevovali.

Identifikační záznam

SEZEMSKÁ, Lucie. *Trendy remote managementu*. Praha, 2016. 136 s., 4 s. příl.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,
Řízení rozvojových projektů. Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP.

Anotace

Diplomová práce se zabývá aktuálními trendy remote managementu, resp. vzdáleného řízení a práce na dálku. V práci jsou popsány historické souvislosti vývoje managementu od konce 70. let 20. století do současnosti, základní pojmy a pozitiva a negativa remote managementu. Další část pojednává o čtyřech základních modelech remote managementu založených na různé míře jejich virtuální komunikace. Tyto modely remote managementu a provedené průzkumy slouží k analýze současného stavu v obchodních korporacích Accenture Services, s.r.o., Image Lab s.r.o. a Ženy, s.r.o. a vymezení návrhů pro jeho zefektivnění. Prostřednictvím šesti tematických okruhů jsou představeny trendy věnující se zavedení remote managementu, komunikaci a motivaci, Work&Life Balance a Work Balance, specifickému softwaru a řízení kvality práce v remote managementu.

Klíčová slova

Remote management, vzdálené řízení, práce na dálku, trendy, modely remote managementu, virtuální komunikace, management

Annotation

The thesis deals with current trends in remote management and teleworking. The paper describes the historical context of the development of management since the late 70s of the 20th century to the present; along with the basic concepts and the pros and cons of remote management. Another section of this work discusses four basic models of remote management with varying degrees of virtual communication utilization. The models and interviews were used as a basis for analysis conducted in following corporations: Accenture Services Ltd., Image Lab Ltd. and Ženy Ltd. As a result of the analysis, recommendations were formulated to increase the efficiency of researched remote management implementations. Lastly, trends in following areas are presented through specific chapters: the introduction of remote management, communication and motivation, Work&Life and Work Balance, specific software and quality control in remote management.

Key words

Remote management, teleworking, trends, models of remote management, virtual communication, management

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Předmluva | 4 |
| ÚVOD | 5 |
| 1 (REMOTE) MANAGEMENT | 7 |
| 1.1 MANAGEMENT V ČASE ZMĚN | 7 |
| Management na konci 70. a v 80. letech 20. století | 7 |
| Management v 90. letech 20. století | 11 |
| Management v 21. století | 15 |
| 1.2 REMOTE MANAGEMENT | 21 |
| Základní pojmy | 26 |
| 1.3 POZITIVA A NEGATIVA REMOTE MANAGEMENTU | 32 |
| Pozitiva remote managementu | 32 |
| Negativa remote managementu | 39 |
| 2 REÁLNÝ REMOTE MANAGEMENT | 43 |
| 2.1 ZÁKLADNÍ MODEL Y REMOTE MANAGEMENTU | 43 |
| Virtuální kancelář | 44 |
| Virtuální manažer/specialisté | 47 |
| Virtuální tým | 48 |
| Virtuální firma | 51 |
| 2.2 PROVEDENÉ PRŮZKUMY V OBCHODNÍCH KORPORACÍCH A JEJICH CHARAKTERISTIKA | 53 |
| Accenture Services | 57 |
| Image Lab | 61 |
| Ženy s.r.o. | 64 |

| | |
|---|-----|
| 3 TRENDY REMOTE MANAGEMENTU | 68 |
| 3.1 ZAVEDENÍ REMOTE MANAGEMENTU | 69 |
| 3.2 KOMUNIKACE V REMOTE MANAGEMENTU | 74 |
| Pět funkcí komunikace | 76 |
| Komunikační prostředky remote managementu..... | 78 |
| Rozdíly mezi virtuální komunikací a komunikací tváří v tvář | 86 |
| Interkulturní komunikace | 90 |
| Komunikace prostřednictvím vizuálního managementu | 92 |
| 3.3 MOTIVACE V REMOTE MANAGEMENTU | 95 |
| 3.4 WORK&LIFE A WORK BALANCE..... | 102 |
| Work&Life Balance | 102 |
| Work Balance neboli pracovní trojúhelník..... | 105 |
| 3.5 SOFTWARE V REMOTE MANAGEMENTU | 107 |
| 3.6 ŘÍZENÍ KVALITY PRÁCE V REMOTE MANAGEMENTU..... | 114 |
| ZÁVĚR | 119 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 121 |
| Literatura..... | 121 |
| Odborné články | 124 |
| Legislativní dokumenty..... | 125 |
| Dokumenty obchodních korporací..... | 125 |
| Internetové zdroje | 125 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 131 |
| Zdroje obrázků | 132 |
| SEZNAM TABULEK..... | 136 |
| SEZNAM GRAFŮ..... | 136 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 136 |

Předmluva

Téma diplomové práce, Trendy remote managementu, jsem si zvolila ze tří hlavních důvodů. Jedním z nich byla moje pozitivní zkušenost se zpracováním bakalářské práce ve 3. ročníku Národní ceny absolventských prací (NCAP), kde mi bylo umožněno řešit reálný problém Magistrátu hlavního města Prahy. Využila jsem proto opětovně nabídky Masarykova ústavu vyšších studií spolupracovat v rámci NCAP s obchodní korporací (dále jen „firma“) Image Lab s.r.o. a zabývat se pro ni aktuálně řešenou problematikou. Druhým důvodem výběru tohoto tématu je můj dlouhodobý zájem o vývoj nových technologií, k němuž chovám jistý respekt, ale zároveň k němu přistupuji s nadhledem. Symbolicky třetím a zároveň posledním důvodem je moje reálná zkušenost s částečně vzdáleným řízením týmu ve studentském klubu International Student Club CTU in Prague, o.s. na Českém vysokém učení technickém v Praze. Díky této zkušenosti jsem si totiž dobře vědoma skutečnosti, že řízení týmu na dálku není snadné a pro manažera je nutné si uvědomovat určitá úskalí remote managementu, kterým je nucen neustále čelit.

Uvedené téma práce se zabývá aktuálními trendy remote managementu, resp. vzdáleného řízení a práce na dálku. Průzkumy byly provedeny ve třech charakterově a velikostně odlišných firmách, Accenture Services, s.r.o., Image Lab s.r.o. a Ženy, s.r.o. Přesto zde existuje určité omezení časové a územní platnosti představených trendů. Všechny trendy se postupně v čase vyvíjí, mění se a objevují se také nové. Rovněž v dalších regionech, velikostí od krajů až po různé státy světa, je u místních firem, z důvodu regionálních odlišností, možné docházet k jiným závěrům. Je proto nezbytné toto téma nepřetržitě sledovat a nebrat ho jako „status quo“.

Rozsah diplomové práce činí celkem sto třicet šest stran. Důvodem je větší množství souvisejících grafů, tabulek a obrázků, které vhodně doplňují text práce, a také zvolený způsob citování zdrojů dle normy ISO 690. Pro ten byla využita metoda průběžných poznámek pod čarou doplněných o celkový soupis zdrojů na konci práce (včetně zdrojů obrázků), jež nabývají většího rozsahu. Čtyři strany příloh obsahují polostrukturované rozhovory s respondenty z jednotlivých firem. Nejrozsáhlejší kapitolou je ta poslední věnující se samotnému tématu práce, tedy trendům remote managementu. Důvodem je propojení teoretických tematických okruhů přímo se souvisejícími trendy výše uvedených firem. Kapitola je tak lépe provázaná a umožňuje proto snazší orientaci v textu práce.

ÚVOD

Dnešní proměnlivá doba klade na firmy a jejich manažery podstatně vyšší nároky, protože dnes již nejsou osvědčené metody a postupy zárukou úspěchu. Je proto nezbytné zabývat se novými trendy. Nepřetržitý a rychlý vývoj technologií, kdy v roce 2014 mělo přes 40 % světové populace přístup na internet, postupně znamená změnu světa a lidského vnímání závislosti mezi výkonem práce a pracovními kanceláři zaměstnavatele. Je tak nutné na tyto změny adekvátně reagovat. Ty firmy, které tak neučiní, se vystaví riziku možných ztrát a ohrožení vlastní existence. Remote management úzce související s technologiemi zatím není automaticky součástí managementu všech firem. Jeho zavedení či zefektivnění proto může představovat významnou konkurenční výhodu.

Tato diplomová práce s názvem „Trendy remote managementu“ si proto klade za cíl sumarizovat poznatky o vzdáleném řízení lidských zdrojů a jejich práce na dálku, dále analyzovat v současnosti využívané modely remote managementu ve firmách Image Lab s.r.o., Accenture Services, s.r.o. a Ženy, s.r.o, navrhnout doporučení pro jejich efektivnější fungování a představit jejich trendy remote managementu. Volba firem je založena na jejich charakterové a velikostní odlišnosti za účelem dosažení větší pestrosti, ať už v otázce užívaných modelů remote managementu či v otázce samotných trendů.

Mezi užití metody zpracování diplomové práce patří zejména literární metoda, tj. rešerše odborných knih a článků, dále také legislativních dokumentů a internetových zdrojů. Rozsah práce je rámcově vymezen právě teoretickými poznatky uspořádanými do šesti tematických okruhů, kterými se uvedené zdroje nejčastěji zabývají, a dále prostřednictvím základních modelů remote managementu stanovených na základě dat získaných rešerší odborné literatury (problematickou otázkou je absence literatury pojednávající o remote managementu a jeho modelech komplexně). S ohledem na vědomí určitých omezení územní a časové platnosti si práce neklade za cíl popsat problematiku modelů remote managementu a jeho trendů zcela komplexně. Pro analýzu stavu remote managementu ve vyjmenovaných firmách je pro průzkumy zvolena metoda kvalitativního výzkumu v podobě rozhovorů s pěti až deseti respondenty. V souvislosti s volbou metody průzkumu se stanovují tři výzkumné otázky specifické pro každou z firem. Z hlediska terminologie je nutné pro tuto práci stanovit definici pojmu „remote management“, a to z důvodu jeho výskytu v různých významech v literatuře a v dalších dostupných informačních zdrojích.

Diplomová práce je rozdělena celkem do tří kapitol; první se zabývá historickými souvislostmi managementu v čase změn, následně remote managementem a vymezením jeho základních pojmů; rovněž se věnuje pozitivním a negativním stránkám remote managementu. Další kapitola představuje postupně čtyři základní modely remote managementu a dále informace o provedených průzkumech ve třech výše zmíněných firmách (včetně jejich charakteristiky, představení jimi aktuálně užívaných modelů a konkrétních doporučení individuálně vytvořených pro každou z nich). Poslední kapitola pojednává o samotných trendech remote managementu, které jsou představeny prostřednictvím šesti tematických podkapitol. Ty jsou strukturovány jako teoretické poznatky, jež jsou doplňovány trendy zjištěnými pomocí průzkumů ve firmách; jsou jimi zavedení remote managementu, komunikace a motivace pracovníků, Work&Life a Work Balance, specifický software a řízení kvality práce v remote managementu. Pro pořadí uvedených podkapitol je symbolicky zvolen „vývoj remote managementu ve firmě“.

Na závěr úvodu je příhodné uvést podnětnou myšlenku Richarda Bransona. Ten totiž všeobecně pokládá otázku, zda bude lidstvo za 30 let vůbec znát kancelářské prostory a zda se nebude ptát, proč vlastně existovaly. Přestože se jedná jen o část mnohem rozsáhlejšího tématu, kterým je remote management, tak pravdou zůstává, že v dnešní proměnlivé době může být vývoj technologií a lidí v něm tak rychlý, že se i toto může stát skutečností. Firmy tak budou čelit novým problémům a budou řešit nové otázky; přestože na ně leckdy nenaleznou odpovědi ani ve světové manažerské literatuře, její znalost zůstává nezbytnou podmínkou úspěchu.

1 (REMOTE) MANAGEMENT

1.1 MANAGEMENT V ČASE ZMĚN

Jak již říká nejenom citát čínského filozofa Lao-c' z první poloviny prvního tisíciletí před naším letopočtem: „Jisté je jen jediné, totiž že jisté není nic.“¹, jediná jistá je v průběhu času jen změna a pro dnešní značně turbulentní dobu to platí dvojnásob. Znamená to, že ti úspěšní na trhu potřebují znát historii a její souvislosti, ze kterých se mohou poučit, a zároveň musí sledovat současné trendy, aby jejich úspěšné konání bylo delšího trvání a mělo perspektivu i do budoucna. Uvedme proto stručný přehled manažerského myšlení a jednání od konce 70. let 20. století až do současnosti, který je nezbytné znát v české i zahraniční konkurenční ekonomice.

Management na konci 70. a v 80. letech 20. století

O konci 70. let a počátku 80. let 20. století se často hovoří jako o období vzniku nového podnikatelského prostředí s několika vzájemně propojenými vlivy a se stálými změnami. Jedním z takových výrazných vlivů je fakt, že se dostává do popředí **zákazník a jeho potřeby**. Výrobce nabízející do té doby zboží, kterého bylo nedostatek, se musí přeorientovat na přání zákazníků a být schopný se flexibilně adaptovat na silně proměnné tržní prostředí. Důležitou roli zaujímá i dobrý aktivní marketing, který je pro dodavatele zboží a služeb nezbytný. Stále větší rozdíl mezi zvyšující se nabídkou a koupěschopnou poptávkou způsobuje rovněž velký nárůst konkurence a podmínkou pro úspěch se stává schopnost poskytnout obchodním partnerům a zákazníkům konkurenční výhodu oproti konkurenčním partnerům. Tou je zejména **vysoká inovační úroveň** nabízených výrobků a služeb. Také dochází stále častěji k různým těžko předvídatelným „diskontinuitám“, ať už se jedná o výrazné změny cen surovin (příkladem mohou být tzv. ropné šoky), větší posuny v inovačním rozvoji, důsledky politické nestability v některých zemích či dokonce záměrně tvořené změny spekulativního charakteru. To způsobuje potřebu podniků nějakým způsobem se stabilizovat, a proto se různými formami spolupráce propojují a vznikají nová politicko-hospodářská seskupení pokoušející se využít ekonomických výhod globalizace trhu. V tomto novém „bouřlivém“ prostředí mnoho firem nedokáže flexibilně reagovat

¹ Lao-c' citáty. *Databáze knih* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.databazeknih.cz/citaty/lao-c-13818>.

na změny, a tak dochází i k jejich bankrotům. Západní ekonomiky reagují na momentální situaci na začátku 80. let přebíráním zkušeností japonského managementu, avšak neúspěšně, protože tyto poznatky naráží jak na historické, tak na ekonomické, sociální, kulturní a politické odlišnosti. Postupně vznikají dvě významná díla – práce *Managing in Turbulent Times* (Manažerská činnost v turbulentní době) Petera F. Druckera a práce *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies* (Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností) konzultantů Thomase J. Peterse a Roberta H. Watermana společnosti McKinsey. P. F. Drucker upozorňuje na důležitost atraktivity pro zákazníka nejenom cenové a kvalitativní, ale i té založené na inovační úrovni výrobků a služeb. Rovněž by se firmy měly řídit heslem „přikrmovat příležitosti a vyhladovět problémy“², protože v této době se nelze spoléhat na to, že zítřejší úspěch bude pokračováním úspěchu dnešního. T. J. Peter a R. H. Waterman zase porovnávají a hodnotí zkušenosti domácích i zahraničních firem a na základě toho sestavují soubor osmi doporučení „dokonalých“ firem. Po jejich vzoru vznikají i další publikace, ze kterých je zřejmé, že v čele dokonalých firem stojí „dokonalí“ manažeři, kteří jsou schopni pružně reagovat na dynamicky měnící se podmínky a provádět vhodné změny. Bývají proto označováni jako „mistři změny“. Tento výraz je připisován Rosabeth Moss Kanter díky stejnojmenné knize *Change Masters* (Mistři změny).

Pro toto období je tedy důležité dobře znát svou oblast podnikání, být blízko k zákazníkovi a jeho specifickým potřebám a pro udržení konkurenceschopnosti vytvářet inovace, a to nejenom ty výrobní, ale rovněž v systému řízení a organizačním uspořádání. Osvědčuje se využívání organizační formy v podobě strategických podnikatelských jednotek, neboli Strategic Business Units³ (SBUs), a týmová práce pro inovační aktivitu. Nastupuje rovněž širší využití informačních technologií, jak pro operativní účely v podobě počítačové komunikace či přímého řízení procesů, tak pro manažerské účely, jako jsou manažerské informační systémy (MIS) nebo systémy na podporu rozhodování. Zvýšená pozornost je také věnována motivaci, pocitu sounáležitosti a hrdosti zaměstnanců na příslušnost ke konkrétní firmě a na jejich loajalitu k ní.⁴

² DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994, s. 42. ISBN 80-856-0367-5.

³ **Strategic Business Units** jsou „seskupení podnikových subjektů, pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení a pro které si jejich management stanovuje samostatné cíle a jim odpovídající strategie“.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

⁴ Viz podle: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 198-213. ISBN 80-726-1041-4.

Ve druhé polovině 80. let nastupuje jako nová inovační vlna „informační společnost“, ve které se manažeři snaží o profesionální integraci **informačních technologií** do své práce. Kromě dalších děl Petera F. Druckera, *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decision are Being Shaped Today* (Management: budoucnost začíná dnes) a *Innovation and Entrepreneurship* (Inovace a podnikavost), má výrazný vliv i kniha *Re-inventing the Corporation – Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society* (Znovuobrození korporace – Přeměna vašeho zaměstnání a vašeho podniku pro novou informační společnost) autorů Johna Naisbitta a Patricie Aburden. Ti popisují deset trendů, které mají vliv na chování firem v době intenzivní informatizace. Mezi ty nejvýznamnější se řadí uvědomění, že je pro úspěšný rozvoj firmy zásadní **lidský faktor**, a to díky jeho znalostem, intuici a tvůrčímu myšlení a jednání. Zvyšuje se tak péče o zaměstnance a jejich zabezpečení, a zvláštní pozornost je věnována i většímu množství zaměstnávání žen a mladých vzdělaných pracovníků.

Ke slovu se opět vrací i T. J. Peters, který svým dílem *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution* (Být úspěšný v podmínkách chaosu – Příručka pro revoluci v managementu) přehodnocuje vlastní filozofii „dokonalých podniků“ a zdůrazňuje, že již není možné se spoléhat na dřívější úspěchy, ale je třeba vytvářet vnitřní stabilitu firmy a snažit se **v neustálých změnách vidět příležitosti a využívat je rychleji než konkurence**. Zmiňuje také nutnost aplikovat ve všech manažerských funkcích počítačově podporovanou techniku a technologii, což odráží podmínky informační společnosti.

Rovněž R. H. Waterman vydává knihu *The Renewal Factor* (Faktor inovační obnovy), kde uvádí osm doporučení týkající se potřeby neustále inovačně obnovovat činnost a způsob práce firmy, dále doporučení zabývající se strategickou výhodou v podobě informací a flexibilitou jako strategickou zbraní a schopností dívat se na firmu a její činnost i s odstupem a z více úhlů. Kromě toho upozorňuje na to, že manažer by neměl u „inovačních obnov“ spolupracovníkům přikazovat, ale spíše jim jít příkladem a mluvit s nimi.

Henry Mintzberg v práci *Mintzberg on Management – Inside our Strange World of Organizations* (Mintzberg o managementu – Uvnitř našeho podivného světa organizací) doporučuje manažerům, aby překonávali své tendence k jednostrannosti tím, že sladí tvrdou racionalitu s intuitivně založeným pohledem a propojí tak práci obou hemisfér mozku v úspěšnou spolupráci. Dílo *Organizational Culture and Leadership* (Organizační

kultura a tvůrčí vedení) Edgara H. Scheina zase hovoří o důležitosti **firemní kultury** – vytvoření sdílených hodnot a nepsaných zásad kulturního a etického chování. Na významu také začíná nabývat ochrana životního prostředí firmami, označovaná jako „green/environmental management“, ke které nabádá N. W. McCaughey v *Warning: Mismanagement of Manufacturing May be Fatal* (Varování: Nesprávné nakládání s výrobou může být osudné).

Obecně je v této době orientace firem ještě intenzivnější směrem na zákazníka, a to s důrazem na poskytované inovace a jakost. Časté změny způsobují nutnost používání moderních počítačově podporovaných informačních systémů pro pokrytí „kritických informačních potřeb“ rozhodujícího se managementu. S tím souvisí i pokračující tendence firem srovnávat se s úspěšnou konkurencí či těmi nejlepšími v oboru podnikání; toto bývá označováno jako „benchmarking“. Význam má také **vytváření vnitřní stability** výrobně-hospodářských a sociálních podmínek firmy a tzv. „psychologické smlouvy“ všech pracovníků ke všem partnerům a samotné firmě. Intenzivnější využívání informačních technologií snižuje potřebu zaměstnávání stejného množství pracovníků na středních pozicích společnosti, a to o 10 až 40 %. Organizační struktury se tak zeštíhlují a vytváří se jednoduché ploché struktury. Stále více se začínají využívat pracovníci najatí na dohodnuté činnosti jako levnější a pružnější varianta stálých zaměstnanců. Uplatňuje se také intenzivněji princip „*make or buy*“, ve kterém se preferuje nákup výrobků a služeb, který je cenově výhodnější a kvalitativně minimálně na shodné úrovni jako vlastní produkce. Firmy si uvědomují, že tím nejcennějším pro jejich další rozvoj a úspěch jsou inovačně myslící a profesně a kvalifikačně špičkoví pracovníci, a proto o ně soutěží s konkurencí a snaží se je získat. Objevují se metody „*headhunting*“⁵ a „*braindrain*“⁶, jež mohou ohrozit ty firmy, které se o své zaměstnance tolik nestarají, a které nedělají nic pro to, aby u nich ti nejlepší zaměstnanci zůstávali.⁷

⁵ „**Headhunteři**“ nebo také „**lovci hlav**“ se využívají k vyhledávání pracovníků do vyšších vedoucích funkcí, pokud je takových vhodných kandidátů málo, a kdy je třeba je oslovovat napřímo. Zabývají se tím specializované poradenské společnosti či jednotlivci s rozsáhlým okruhem kontaktů. Tyto služby jsou finančně náročné – např. ve Velké Británii se jedná o částku pro headhuntera ve výši asi 30 – 50 % roční mzdy vyplácené během prvního roku práce „nalezenému“ pracovníkovi.

Viz podle: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 356. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ **Braindrain** či **brain drain** označuje ztrátu akademicky a obecně odborně vzdělaných (kvalifikovaných) pracovníků emigrací. Může se jednat o „**odliv mozků**“ nejenom do zahraničí, ale rovněž odchod za lepšími příležitostmi do jiných podniků.

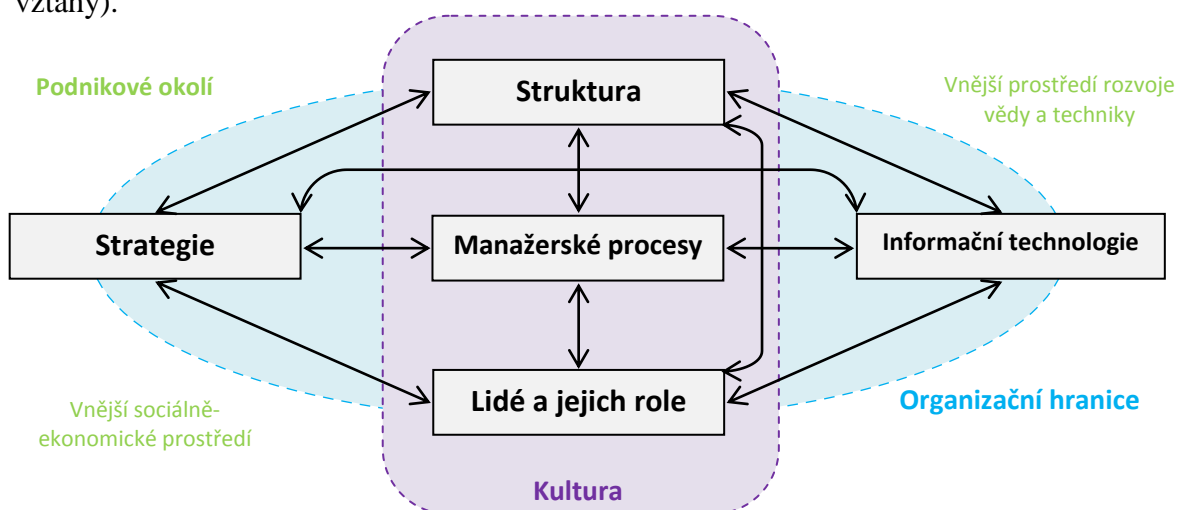
Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 103. ISBN 978-80-7391-539-1.

⁷ Viz podle: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 214-229. ISBN 80-726-1041-4.

Management v 90. letech 20. století

Léta devadesátá jsou typická výraznými inovacemi způsobenými rozvojem informační techniky a technologie. Manažerské myšlení a jednání tak čekají změny dosavadních procesů. Dochází ke vzniku a rozvoji „informačního managementu“. Pro očekávané změny se vytvářejí různé prognózy budoucnosti a souvisejících manažerských doporučení. Dvě z nich jsou velmi realistické a dobře vystihují nároky na management 90. let.

První je projekt *Management for the Future* (Management pro budoucnost) spolupracovníků Kevina Barnhama, Jane Fraser a Laury Heath z Ashridge Management College. Projekt vyzdvihuje internacionalizaci činnosti firem a jejich nutné zapojení alespoň do komunikace se zahraniční konkurencí díky rostoucí globalizaci a integraci trhu v jediný světový trh, dále nárůst významu informačních technologií, význam umění tvůrčího vedení lidí – tzv. leadership, a schopnost využívat moderních prostředků informatizace a komunikace při své práci. Dále obsah projektu klade důraz na potřebu neustálého zvyšování kvalifikace manažerů, jejich znalostí, dovedností, schopností a užitečných návyků, a připomíná fakt, že v podmínkách neustálých změn je třeba **využívat příležitostí a být okamžitě schopen pružně reagovat**. Druhou prognózou je americká studie *The Management in the 1990s* ze Sloan School of Management MIT, jejíž výsledky byly pod vedením Michaela S. Scotta Mortona zpracovány jako podnětná kniha *The Corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation* (Korporace 90. let – Informační technologie a organizační transformace). Ve studii je především vysvětlena úloha a rozvojová dynamika tzv. komponentů organizace a jejich vzájemné vztahy (viz obrázek 1.1: Komponenty organizace a jejich vztahy).



Obrázek 1.1: Komponenty organizace a jejich vztahy

Dále je v ní zdůrazněn význam kreativní aplikace informačních technologií do manažerské práce, kdy právě informační technologie poskytují firmám nové strategické příležitosti, umožňují provést výrazné kvalitativně inovativní změny dosavadní manažerské práce a mění konkurenční podmínky v řadě odvětví. Své myšlenky i nadále vyjadřuje Peter F. Drucker v dílech *Managing for the Future – 1990s and Beyond* (Cestou k zítřku – Management pro 21. století), dále *Post-capitalist Society* (Postkapitalistická společnost) a *Managing in a Time of Great Change* (Řízení v době velkých změn). Uvádí např. změnu priorit firem, kdy se mění jejich profilování z výrokově-hospodářského na informačně založené. Firmy se také začínají zajímat více o dlouhodobá hlediska rozvoje než o pouze krátkodobý zisk. Prosperitu organizace podle něj ovlivňuje rozhodujícím způsobem schopnost včas získávat, sdílet a hodnotně využívat **informace a znalosti**, resp. mít vyšší úroveň „informační gramotnosti“. Kromě toho je nezbytná změna myšlení a jednání vedoucích pracovníků a péče o firemní znalostní zázemí.

Rovněž Peter M. Senge ve své práci *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization* (Pátá disciplína – Umění a praxe učící se organizace) popisuje, že hlavním kapitálem firem jsou znalosti a právě cílem „učících se organizací“ (myšleno firem) je jejich vytváření, obnovování a rozšiřování. „Učící se organizace“ si nepřetržitě osvojují nové znalosti a dovednosti a účelně je využívají – učení berou jako způsob pro neustálé zdokonalování vlastní práce. Nejde přitom jen o izolované učení jednotlivců, ale o rozvoj podniku jako celku. P. M. Senge později své názory dále rozvinul a rozšířil v publikaci *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization* (Praktická příručka páté disciplíny: strategie k tvorbě učící se organizace) o své praktické zkušenosti. Pozadu nezůstává ani T. J. Peters s prací *Liberation Management – Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties* (Osvobozující management – Nutná dezorganizace pro nanosekundová devadesátá léta), ve které upozorňuje na příchod výrazných změn způsobených informační revolucí. Pro firmy je tak důležité využívání svého **vědomostního kapitálu**, resp. schopností a dovedností tvůrčích pracovníků, a budování dobrých vztahů a vzájemné důvěry s obchodními partnery pro co nejlhčí spolupráci méně zatíženou formalitami a následná realizace rychlejších reakcí na potřeby zákazníků. Vize úspěšného podnikání v 90. letech a na přelomu tisíciletí vyjádřená v podobě tzv. „**virtuální korporace**“ neboli firmy s pružně spolupracujícími partnery, kteří jsou společně schopni okamžitě a efektivně prodávat své výrobky a služby dle potřeb zákazníků, je uvedena v díle Williama H. Davidowa a Michaela S. Malonea *The Virtual Corporation* (Virtuální korporace). Dále myšlenku virtuální organizace rozvíjí

i Fiona Czerniawska a Gavin Potter v knize *Business in a Virtual World – Exploiting Information for Competitive Advantage* (Podnikání ve virtuálním světě – Využívání informací k zajištění konkurenční výhody), a Jessica Lipnack s Jeffreyem Stampsem v práci s názvem *The Teamnet Factor – Bringing the Power of Boundary Crossing into the Heart of Your Business* (Faktor síťového propojení týmů – Zavedení výhod hraničního propojení do základů vašeho podnikání).

Zajištěním prosperity v období informační společnosti se zabývá publikace *Competing for the Future – Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Soutěžení o budoucnost – Průlomové strategie k ovládnutí vaší oblasti podnikání a vytvoření trhů zítřka) autorů Garyho Hamela C. K. Prahalady. Věnují se v ní filozofii tvorby podnikatelských příležitostí, oproti jejich pasivnímu hledání, a úsilí najít takovou oblast či způsob podnikání, který konkurence není schopna vůbec provádět či jen s obtížemi. K tomu je zapotřebí si zajistit odpovídající výjimečné znalosti a dovednosti, prostřednictvím kterých je možné uspokojovat speciální potřeby zákazníků. V devadesátých letech tak dominuje postoj, že zásadním faktorem úspěšného podnikání je **tvůrčí manažerské jednání a myšlení**. Gifford a Elizabeth Pinchotovi poukazují ve své knize *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (Konec byrokracie a nástup inteligentní organizace) na nebezpečí byrokracie a špatných vztahů mezi lidmi uvnitř firem a budoucí uspořádání vidí v malých autonomních jednotkách, které sdílejí zdroje a jsou schopny pružně spolupracovat na plnění společných cílů. Francis Fukuyama svou prací *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Důvěra: sociální ctnosti a tvorba prosperity) dodává, že jsou důležité nejenom kladné osobní vlastnosti a ctnosti, ale že výkonnost a mezinárodní konkurenceschopnost firem značně ovlivňuje i národní kulturně-sociální charakteristiky, jako jsou např. hodnoty a etické normy chování nebo mezilidská tolerance.

Výrazný vliv má dílo Michaela Hammera a Jamese Champyho *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution* (Reengineering korporace – Manifest pro revoluci podnikové činnosti). Jako podnikový **reengineering** chápe zásadní a radikální změnu procesů ve firmě tak, aby tím bylo dosaženo velkého zdokonalení ve výkonnosti – v nákladech, kvalitě, rychlosti a službách. V reengineeringu je přehodnocována kvalitativně účinnost a účelnost dosavadních postupů užívaných tradičně ve firmě. Následně se řada dalších autorů zabývá ve svých dílech právě touto tematikou. Obecně se reengineering velmi rychle šíří a v praxi uplatňuje, a tak dochází i k jeho mnoha renovacím.

Moderní strategické myšlení 90. let si uvědomuje nutnost firem neustále bojovat o přežití na trhu. Mění se také pohled na úspěšnost podnikání z hlediska časového, kdy je důležitější dlouhodobá prosperita firmy než krátkodobé neúspěchy. Firmy si jsou již v tomto období vědomy toho, že jejich nejcennějším zdrojem je intelektuální kapitál, resp. relevantní informace a znalosti. Populárními jsou zejména dvě myšlenky – první z nich je „virtuální podnik“, jenž se vytváří síťovým propojením vlastních a partnerských organizačních jednotek, ve kterém se typicky neustále vylepšují dosavadní činnosti ve firmě, a to za využití japonského konceptu „kaizen“⁸. Kaizen znamená pro firmu zdroj inovačního rozvoje všech jeho činností. Na obrázku 1.2: Japonský zápis slova KAIZEN je vlevo znázorněno KAI, což znamená změnu, a vpravo ZEN, což je dobrý.

The image shows the Japanese characters for 'Kaizen', which are '改' (Kai) and '善' (Zen). The character '改' (Kai) is on the left and means 'change' or 'improvement'. The character '善' (Zen) is on the right and means 'good' or 'virtue'. Together, they form the word 'Kaizen', which translates to 'continuous improvement'.

Obrázek 1.2: Japonský zápis slova KAIZEN

Druhá zásadní myšlenka obsahuje podnikový reengineering, který zpočátku odmítá menší postupné změny typické pro kaizen a naopak se charakterizuje prostřednictvím velkých skokových změn – i to ale ke konci 90. let ustává. Čím dál tím více se prosazuje také vliv moderní komunikační techniky a technologie a počítačově podporovaných informačních systémů, a to ve prospěch procesního řízení s počítačovou podporou. Velký význam mají pracovníci s tvůrčím myšlením, a to zejména tvůrčí vedoucí, pro které je doporučováno vytvářet podmínky výrazné autonomie volných firemních struktur a zvyšování jejich pravomocí (používaný výraz z anglického jazyka: *empowerment*), což pro ně může mít motivační charakter. Na scéně se také objevuje **internet**, který přináší v komunikaci mnoho nových možností, ale rovněž riziko zneužívání informací. Firmy se snaží vytvářet pro udržení a motivaci svých nejlepších pracovníků dobře stabilizované pracovní kolektivy se sdílenými hodnotami a pomocí firemní kultury podporovat jejich souzáležitost a loajalitu k firmě. Aplikace prostředků informačních technologií způsobuje změny dosavadních přístupů manažerské práce a zároveň si jsou podnikatelské subjekty vědomy důležité úlohy tvůrčích vedoucích pracovníků, kteří umějí vést lidi.⁹

⁸ Pojem „**kaizen**“ je z Japonštiny a znamená neustálé zlepšování, a to každým ve společnosti každý den. Velké změny ve filozofii Kaizen přicházejí prostřednictvím mnoha malých změn provedených v průběhu času.

Viz podle: Co je Kaizen | Definice KAIZEN | význam Kaizenu. *Kaizen Lean poradenství | Zvyšování výkonnosti | Kaizen Institute Consulting Group* [online]. Kaizen Institute, 1985 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>.

⁹ Viz podle: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 230-252. ISBN 80-726-1041-4.

Management v 21. století

Počátek nového tisíciletí bývá označován jako „**znalostní společnost**“ či tzv. „nová ekonomika“. Jako **nová ekonomika** se pak označuje prostředí, kde je svět podnikání díky globalizaci a častým změnám stále menší a proměnlivější a prostřednictvím informačních, hmotných a finančních integračních vazeb i propojenější a mnohem citlivější. Vůdčí tendencí je pokračující informatizace založená na moderních informačních technologiích – rozvoj informačních systémů a elektronické komunikace. V globální společnosti založené na znalostech ale názorově dominuje především význam „lídrovského vedení lidí“, firemní kultury a intelektuálního kapitálu. Dostupné **prostředky elektronické komunikace**, výkonných informačních systémů, automatizace a robotizace umožňují firmám v podstatě okamžitě sdílet důležité informace a znalosti s kýmkoliv po celém světě; konkrétně to umožňuje celosvětová síť **internet**. Tomuto tématu se již dříve věnoval Bill Gates v díle *Business @ the Speed of Thought – Using a Digital Nervous System* (Byznys rychlostí myšlenky – Jak uspět v digitálním věku). Postupně tak dochází ke znevýhodňování těch pracovníků, již nejsou schopni či ochotni využívat nejrůznějších nových způsobů komunikace; s tím souvisí i potřebná jazyková vybavenost pro jednání s partnery v globální světové ekonomice. Management nového tisíciletí charakterizují **podmínky stálých a kritických změn** v podnikatelském prostředí.

Dle Petera F. Druckera prochází management od počátku 21. století výraznými kvalitativními změnami, mění se jeho chápání, a to včetně praxe jeho realizace; často jsou manažeři nuceni **opouštět dosavadní způsoby myšlení a jednání**, a jsou od nich vyžadovány i značné přeměny inovační. Tomu se autor věnuje v knize *Management Challenges for the 21st Century* (Výzvy managementu pro 21. století). Také v ní uvádí myšlenku, že lze např. v blízké době očekávat širší využívání managementu, a to i v nemocnicích, ve státní správě, na vysokých školách atd., dále fakt, že existuje více typů dobře fungujících organizačních struktur, nebo že při vzniku nových inovací nemusí být hned zcela jasné, kde všude dané inovace následně naleznou své uplatnění. Mezi další práce zabývající se problematikou inovačního rozvoje manažerského myšlení a jednání patří dílo *Fifth Generation Management: Co-creating through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking* (Management páté generace: Společná tvorba hodnot pomocí virtuálního podnikání, dynamických týmů a vytváření sítí pro sdílení znalostí) Charlese M. Savagea. Dle jeho názoru úspěšné firmy potřebují umět včas získávat, rozvíjet a zhodnocovat potenciál relevantních znalostí a dále být schopny rychle

komunikovat s partnery bez ohledu na jejich **geografické umístění**, a to prostřednictvím využití nových telekomunikačních prostředků. Věnuje se také **virtuálnímu podniku**, síťovým strukturám partnerů, aliancím nebo dynamickým týmům znalostních pracovníků a jejich spolupráci po síti. Mike Johnson se knihou *Managing in the Next Millennium* (Manažerská práce v příštím tisíciletí) snaží zachytit charakteristiku globální světové ekonomiky a svůj pohled na její možnou blízkou budoucnost. Předpokládá, že na světovém trhu výrazně vzroste vliv asijských ekonomik, jako je čínská a indická, a že aktivní „znalostní společnosti“ budou moci využívat nebývalých příležitostí; naopak firmy, které nestíhají včas reagovat na kritické změny, budou ohroženy obrovskými hrozbami, jež mohou znamenat i jejich zánik. Otázkou uplatňování metod tvůrčího a proinovatívního vedení lidí se zabývá kniha *21st Century Manager – Meeting the Challenges and Opportunities of the New Corporate Age* (Manažer 21. století – Vyrovnat se s výzvami a příležitostmi nového věku podniku) Garetha S. Gardinera. Sám v ní doporučuje vysokou autonomii a motivační prostředí pro vysoce vzdělané pracovníky a pro jejich vedoucí metodu koučování, protože odborné znalosti mohou mít tyto podřízení mnohem vyšší než jejich nadřízení pracovníci.

Nové ekonomice se věnuje Kenichi Ohmae publikací *The Invisible Continent – Four Strategic Imperatives of the New Economy* (Neviditelný kontinent – Čtyři strategické imperativy nové ekonomiky). Podle něj je nová ekonomika charakterizována čtyřmi vzájemně propojenými dimenzemi, které tvoří tzv. **neviditelný kontinent**. První je dimenze „reálné ekonomiky“, která odráží reálně existující soustavu národních ekonomik v globalizovaném světě. Druhou pak představuje globální dimenze umožňující volné migrování informací, znalostí a kapitálu, a přesouvání spotřebitelů a výrobců přes národní hranice; sociálně-ekonomické procesy získávají více celosvětový charakter a nadnárodní společnosti jsou tak schopny alokovat ty nejlepší zdroje a činnosti v čase a prostoru. Třetí, kybernetická dimenze, vytváří a využívá celosvětově uznávané standardy vždy v nějaké konkrétní oblasti podnikání – jsou jimi tzv. platformy, které se prosadí a lidé je uznávají; jedná se např. o anglický jazyk, kdy 80 % komunikace na internetu je právě v tomto jazyce; být součástí takové platformy či ji využívat je **konkurenční výhodou**, ovšem důležitá je i inovační úroveň platformy, která má vliv na dobu jejího účinného působení – např. Microsoft Windows je celosvětově uznávaný operační systém s novými aktualizacemi. Poslední součást charakterizuje dimenze obecně uznaných finančních indikátorů, resp. produktů, prosperity pro alokaci zdrojů.

Mezi další významná díla se řadí *Building Wealth – The New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-Based Economy* (Tvorba bohatství – Nová pravidla pro jednotlivce, podniky a národy v ekonomice založené na znalostech) Lestera C. Thurowa. Stavební podmínky „nové ekonomiky“ dle jeho názoru vznikají spolupůsobením šesti nových technologií, kterými jsou **mikroelektronika, telekomunikace, robotizace, počítače, biotechnologie** a **nové umělé materiály**. Tyto nové technologie umožňují vznik výrazných inovací, ale zároveň i vznik velkých rizik a hrozeb. Ke zdrojům dosavadní ekonomiky, půdě, práci a kapitálu, se přidává nový prvek, který představuje **disponibilita a umění zhodnocovat znalosti** (viz obrázek 1.3 níže). Právě proto se označuje „nová ekonomika“ rovněž ekonomikou či společností založenou na znalostech.



Obrázek 1.3: Zdroje „nové ekonomiky“

Kvalifikovaní lidé jsou totiž ti, již mají předpoklad k tomu vidět jako první nové příležitosti vědecko-technických, sociálně ekonomických, politických, kulturních a různých dalších změn. Každá změna způsobuje odchylku, resp. nerovnováhu od dosavadního průběhu procesů. Nerovnováhy jsou trojího typu: technologické, vývojové a sociologické, a vytvářejí právě nové příležitosti i hrozby. Autor následně formuluje třináct doporučení zabývajících se např. tím, že úspěšný podnikatel musí být připraven opouštět své staré neefektivní postupy a přijímat nové. Novou ekonomiku také hodnotí ve vazbě na vznik a působení nové kultury firmy Rosabeth Moss Kanter ve své práci *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (Rozvíjej! Uspěš v digitální kultuře zítřka). Označuje ji „**digitální kultura**“ či „e-culture“/„**e-kultura**“ a v knize uvažuje o tom, jak ji vytvářet a měnit. E-kultura reflektuje lidské vztahy, a to v nových podmínkách globální celosvětové sítě komunikace. Nejdůležitější přitom nejsou elektronická komunikace a technologie samy o sobě, ale pozitivní spolupráce lidí – ať už ve formě

e-commerce, e-business¹⁰ či v dalších podobách, kdy se o značnou část kvality, bezpečnosti a spolehlivosti elektronické komunikace při spolupráci a předávání informací, znalostí či výrobků a služeb zasazují právě sami lidé. Pro vznik, existenci a rozvoj e-kultury se předpokládá jako **nutná podmínka internetová síť**. Mezi znaky e-kultury patří zkratkovité vyjadřování účastníků elektronické komunikace, snadnější chápání nezbytnosti opustit dosavadní neefektivní procesní postupy nebo např. podpora účinného řešení problémů s absencí osobních nedůležitých sporů. Významnou skutečností, jež je v díle zdůrazněna, je setrvávající důležitá **role člověka** se všemi jeho zájmy, motivacemi a přáními v digitální době.

Na svůj koncept „učící se organizace“ navazuje Peter Senge s Artem Kleinerem, Charlotte Robertsovou, Richardem Rossem, Georgem Rothem a Bryanem Smithem prací *The Dance of Change – The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (Tanec změny – Výzvy k udržení hybnosti v učících se organizacích). Společně analyzují situace firem při zavádění konceptu učící se organizace a zdůvodňují, proč se ho v praxi nedaří dlouhodobě udržet v chodu. Využívají poznatky managementu změn a skutečnosti spočívající v tom, že lidé mají obecně velký odpor ke změnám. Změny jsou ale pro učící se organizace nezbytné. Jedním z důvodů, proč u lidí panuje tak značný odpor vůči změnám, je snaha inklinovat k původnímu známému stavu; autoři toto nazývají „imunitním systémem“ původní organizace, protože je takovéto chování u imunitních systémů zcela obvyklé. Pro překonání odporu je proto doporučováno zavést koncept učící se organizace co nejrychleji, nebo naopak se snažit snižovat odpor lidí vůči změně, což ale velmi zpomaluje a komplikuje zavedení konceptu. Zásadní role při změně je opět přisuzována vedoucím pracovníkům – lídrům.

Proaktivnímu využívání podnikových znalostí se věnují kolektivy autorů a hovoří o tzv. „intelektuálním kapitálu“, který představuje „zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotou podniku.“¹¹ Jedná se např. o knihu *Intellectual Capital – Navigating the New Business Landscape* (Intelektuální kapitál – Navigace v novém podnikatelském prostředí) kolektivu Johana a Görana Roose Leifa Edvinssona, a Nicolý C. Dragonetti. **Intelektuální**

¹⁰ Jsou to formy digitalizace podnikání, kdy elektronické provádění operací je spojeno s nákupem a prodejem zboží (výrobků, informací, materiálů, služeb, energií atd.), tj. **e-commerce**, nebo s podnikatelskými procesy, tj. **e-business**.

Viz podle: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 280-281. ISBN 80-726-1041-4.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 51. ISBN 978-80-247-1407-3.

kapitál se hodnotí ze dvou úhlů pohledu: za prvé – jak a prostřednictvím čeho pomáhá lépe řídit firmu, a za druhé – jak lze ocenit dostupné znalosti a další nehmotná firemní aktiva. Doporučením odborníků do dalších let je pečlivě sledovat právě problematiku „intelektuálního kapitálu“ jako významného aspektu firemního řízení. Většinou je totiž využíváno pouze 20 % znalostního zázemí pracovníků v organizaci, takže jeho zvýšení by mohlo znamenat velkou konkurenční výhodu.

Ve 21. století, období „managementu kritických změn“, roste ještě intenzivněji význam tvůrčího vedení („leadershipu“). Rovněž je nutné umět aplikovat nové poznatky prostřednictvím jejich integrace do komplexního fungování a chápání firmy. Provádění různých změn, resp. inovací, včas a přiměřeně podmiňuje **kontinuální rozvoj společnosti**. Rostoucí **globalizace** v této době přináší velké množství příležitostí; zároveň ale i hrozby v podobě intenzivnější konkurence. Je proto nezbytná hlubší specializace, kdy se firmy specializují na jeden či pouze několik specifických segmentů globálního trhu. Mezi novými obory, které vyžadují intelektuální kapacitu lidí, ale naopak nejsou nijak omezeny tím, že by vyžadovaly speciální geografické podmínky, dominují: počítačový hardware a software, telekomunikace, mikroelektronika, robotika, stroje řízené numericky a jejich soustavy, biotechnologie nebo průmysl pracující s novými umělými materiály. Konkurenční výhodou se stává vzdělanost a kvalifikace pracovníků. G. Hamel a C. K. Prahalad doporučují, aby vedoucí pracovníci firmy vytvořili a pečovali o tzv. strategickou architekturu rozvoje, za kterou považují koncepčně založený program pro rozvíjení nových funkčních vlastností, využívání již existujících znalostí a dovedností a získávání nových, a spolupráci s důležitými firemními partnery. Cílem strategické architektury je vytvoření a udržení konkurenční pozice firmy na trhu, a to za pomoci **virtuální firmy** či dalších postupů „nové ekonomiky“. Strategická architektura rozvoje zahrnuje podnikatelskou strategii rozvoje, jejíž spolehlivé kvalitativní kritérium představuje míra úspěchu na trhu. Dalším faktorem úspěchu je účelově selektivní rozhodování o vyloučení a „opuštění“ neperspektivních výrobků a služeb do budoucna. Kvalita se stává pouze nezbytným předpokladem pro vstup na trh, není již konkurenční výhodou. M. Hammer ve své publikaci *The Agenda. What Every Business Must Do to Dominate the Decade* (Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století) formuluje devět doporučení, jejichž dodržování je nutné pro úspěch v 21. století, v období sílící nadvlády zákazníka a globální hyperkonkurence. Kromě velkého důrazu kladeného na veškerý servis a potřeby zákazníka doporučuje také např. aktivní činnost firem týkající se radikálních možností virtuální integrace.

Průběžně dochází ke snižování počtu hierarchických organizačních struktur, uvolňování strukturálních forem a k rozvoji vztahů v rámci spolupráce s významnými partnery. Dále nová ekonomika intenzivně rozvíjí digitální formy externí kooperace a komunikace (e-business, e-commerce a další). Neustále roste tendence k **rozšiřování virtuálního podnikání**, kde se vhodně propojují a spolupracují virtuální podniky s dodavateli, distributory, zákazníky a příp. ještě se zákazníky zákazníků. Virtuální firma tak bývá jen „obalem“ mnoha činností, kdy většinu ani nemusí provádět sama, ale může je zadávat dalším firmám, které většinu svých činností mohou provádět obdobně. Jedním z prvků, který zajistí firmám ve virtuálním podnikání úspěch, jsou vzájemně spolupracující dynamické týmy, resp. týmy týmů. V nich pracovníci systematicky rozvíjejí a využívají znalostní zázemí jejich společností.

V informačních systémech založených na využití moderní technologie roste důležitost prostředků moderní komunikace, jako je **internetová (externí) nebo intranetová (interní) síť**. Sdílené informace, data a znalosti jsou mnohem významnější než geografické umístění firmy vůči základním ekonomickým zdrojům – půdě, práci, kapitálu. Přibližně tři čtvrtiny všech elektronických operací jsou prováděny právě mezi firmami, a z toho vyplývá, že dochází ke značné digitalizaci podnikání. Souvisí to i s tím, že internet je dostupný nepřetržitě každý den a jsou s ním spojeny relativně nízké počáteční i provozní náklady. Ve společnosti založené na znalostech je potřebné, aby se nejenom vedoucí pracovníci ustavičně vzdělávali a rozvíjeli osobnostní rysy; navíc by u nich takový projev mohl vést až k nekompetentnosti a následně ztrátě jejich vedoucí pozice. Pro podnikatelský úspěch by lídři měli znalostní pracovníky vést k tomu, aby sdíleli své skryté znalosti – tzv. **tacitní znalosti**¹². Takové využití do té doby třeba téměř nedostupných znalostí a informací může představovat pro firmy velkou konkurenční výhodu.¹³

¹² **Tacitní znalosti** jsou ty znalosti, dovednosti a zkušenosti, které mají pracovníci „ve svých hlavách“.

Viz podle: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 27. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ Viz podle: VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253-284. ISBN 80-726-1041-4.

a Viz podle: BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 30. ISBN 978-80-247-4429-2.

1.2 REMOTE MANAGEMENT

Management čerpá z myšlenkového přínosu řady světových osobností. Ty do něj přispívaly a i nadále přispívají nejen svými teoriemi, ale i vlastními zkušenostmi v podobě úspěchů i těžkých porážek. V uvedeném krátkém shrnutí období managementu od konce 70. let do současnosti jsou představeny ty nejdůležitější osobnosti a jejich díla. Na základě uvedeného manažerského myšlení a jednání si lze dobře všimnout, že nároky na firmy a jejich manažery se velmi zvýšily, a že dnes již nejsou osvědčené metody a postupy zárukou úspěchu. Nelze ale historické poznatky opomíjet, jelikož jejich neznalost naopak může vést k neúspěchu. Přestože se jedná o krátké shrnutí, nebyly vynechány oblasti, jež třeba na první pohled nesouvisí s remote managementem. Historii je totiž nutné přijímat jako celek a přistupovat k jejímu poznání komplexně, protože jen tak jí lze rozumět. Chápání souvislostí umožňuje firmám neopakovat chyby, podporuje kritické smýšlení o současnosti a napomáhá odhadovat ten správný směr pro budoucí úspěchy.

Dnešní dobu lze stručně popsat takto: je nutné ve změnách vidět příležitosti a nikoliv hrozby; kvalita již není konkurenční výhodou, ale pouze nezbytným předpokladem; globalizace, internet a vývoj technologií obecně svět zmenšil, konkurence se tím naopak zvýšila; mezi potřebné znalosti se zařadilo ovládání technologií a také znalost světových komunikačních jazyků; o lidské zdroje disponující výjimečnými znalostmi a dovednostmi firmy mezi sebou soutěží; je také nutné znalostmi nejen disponovat, ale umět je i dále zhodnocovat; geografické umístění firmy již nemívá zásadní význam pro úspěch; důležitá je připravenost firmy kdykoliv opustit neefektivní postupy a přijmout flexibilně nové.

V budoucnosti se stanou úspěšnými právě ty firmy, které se budou vlastní proaktivní činností snažit vytvářet nové standardy podnikatelských postupů a ujmou se vedení a zodpovědnosti nad svou vlastní budoucností. **Věnovat se trendům**, které mohou zajistit nutné konkurenční výhody, je proto pro jejich úspěch zásadní. Jedním z takových trendů je „**remote management**“ a může představovat jednu ze zásadních konkurenčních výhod. Otázkou zůstává, kam až se posunou možnosti nejen remote managementu v příštím desetiletí 21. století.¹⁴

¹⁴ Viz podle: THE WORLDWATCH INSTITUTE. *2010 State of the World: Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*. New York, N.Y.: W. W. Norton & Company, 2010, s. 76. ISBN 978-0-393-33726-6.
a Viz podle: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-3348-7.

Nepřetržitý a rychlý vývoj technologií je v dnešní turbulentní době již součástí běžného života obyvatel velké části globálního světa. Dnešní propojenost světa, kdy přes 40 % populace má přístup na internet, znamená změnu lidského vnímání závislosti mezi výkonem práce a pracovními kanceláři zaměstnavatele. Toto číslo se navíc během posledních patnácti let zvýšilo sedmkrát a stále má rostoucí tendenci. Zpráva Ericsson Mobility z roku 2014 zaznamenává 2,7 miliardy uživatelů chytrých telefonů (*Smartphones*). Rovněž odhaduje, že v roce 2020 bude dokonce přes 90 % světové populace starší šesti let vlastnit mobilní telefon, a to z důvodu klesající ceny mobilních telefonů, lepší využitelnosti a vyššímu pokrytí sítí.¹⁵ Tento vývoj technologií mění svět výrazným způsobem a postupně se mu tak bude nezbytné přizpůsobovat a adekvátně reagovat. Ty firmy, které tak neučiní, se vystaví riziku možných ztrát a ohrožení vlastní existence. Remote management úzce souvisí s technologiemi a je na nich přímo závislý. Protože zatím není automaticky součástí managementu všech firem, představuje jeho aplikace významnou konkurenční výhodu.

Pro úspěšné využití všeho, co remote management umožňuje, a zároveň s vědomím ohrožujících úskalí, je potřebné disponovat znalostmi o tomto širším pohledu na danou problematiku. Tomuto tématu zájmu se ale odborná literatura nevěnuje komplexně. Pro zájemce z řady firem tak není snadné získat širší přehled o vzdáleném řízení a práci na dálku. Cílem této diplomové práce je právě z tohoto důvodu sumarizace poznatků o remote managementu; dále prostřednictvím provedení průzkumů ve třech charakterově a velikostně odlišných firmách (Image Lab s.r.o., Accenture Services, s.r.o. a Ženy, s.r.o.) zjistit jejich trendy, analyzovat jimi v současnosti využívané modely remote managementu a navrhnout doporučení pro jejich efektivnější fungování.

Rozsah práce je rámcově vymezen teoretickými poznatky (z odborných knih a článků, dále z legislativních dokumentů a internetových zdrojů) uspořádanými do šesti tematických okruhů, kterými se uvedené zdroje nejčastěji zabývají. Rovněž průzkum je zpracováván s ohledem na vědomí existujících omezení (více je toto popsáno v části věnující se provedeným průzkumům ve firmách a jejich charakteristice). Práce si proto neklade za cíl popsat problematiku remote managementu a jeho trendů zcela komplexně. Prostřednictvím shromáždění informací o reálně užívaných modelech remote managementu, představených zejména prostřednictvím trendů v tematicky členěných

¹⁵ Viz podle: Cushman & Wakefield, DTZ How You Work - Flexible Office: People, Places & Flexible Workspaces. YORKE, Richard. *Research Central: 200,000 research articles in your pocket* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://www.researchcentral.co/dtz/2015/8/5/HRBByxEVEbSHgrCZNVbpUM/>.

okruzích, mohou firmy přistupovat k realizaci remote managementu dle vlastních individuálních potřeb založených na jejich jedinečnosti.

Pojem „remote management“ je, na základě jeho původu a rozšíření, užíván v různých významech. Následuje proto stručné seznámení s jeho výskytem a okolnostmi, dále vymezení základních pojmů, včetně definice remote managementu pro tuto práci, a představení jeho zásadních sedmi pozitivních a sedmi negativních vlastností.

Původ a rozšíření výrazu remote management

Výraz „remote management“ se vyskytuje zejména v šedé literatuře¹⁶, kde bývá rozšířen jeho význam spočívající v realizaci programů humanitárních agentur s omezeným či žádným přímým přístupem agenturních pracovníků k obyvatelstvu ve stavu nouze. Pro humanitární agentury tak remote management implikuje nedostatek fyzicky přítomných pracovníků z důvodu politického omezení či bezpečnostního rizika. Může se jednat jak o příležitostné krátké návštěvy vedoucího pracovníka přímo v zemi pomoci, tak o práci pouze prostřednictvím místních partnerů bez jakéhokoliv přímého kontaktu mezi humanitární agenturou a postiženým obyvatelstvem. Remote management byl v tomto smyslu dokonce definován i orgánem Organizace spojených národů (*The United Nations*), Úřadem pro koordinaci humanitárních záležitostí (*Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*), jako reálná strategie představující adaptaci na nejistotu v době zvýšených bezpečnostních rizik pro agenturní mezinárodní či jiným způsobem rizikové pracovníky, kdy zároveň humanitární agentura může svým zásahem přinášet významnou hodnotu místním obyvatelům. Humanitární organizace v rámci remote managementu využívají při své práci množství distančních technologií, jako jsou mobilní telefony, přístroje umožňující přenos videa, satelitní snímky a mapování, drony¹⁷ pro shromažďování hůře dostupných dat nebo např. získávání informací a práce typu *crowdsourcing*¹⁸.

¹⁶ Šedá literatura představuje nepublikované či polopublikované informace v elektronické i tištěné podobě, které jsou vydávány institucemi, jejichž činností není primárně vydavatelská činnost. Jedná se např. o výzkumné, technické či výroční zprávy, konferenční materiály jako jsou sborníky a příspěvky, vysokoškolské kvalifikační práce a další typy. Viz podle: Šedá literatura. *Národní technická knihovna* [online]. 2015, 15.1. [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <https://www.techlib.cz/cs/2947-seda-literatura>.

¹⁷ Drony jsou bezpilotní letadla nebo střely na dálkové ovládání.

Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 248. ISBN 978-80-7391-539-1.

¹⁸ **Crowdsourcing** je nový pojem vytvořený složením anglických slov „crowd“ a „outsourcing“ a představuje proces získávání práce, nápadů, řešení či finančních prostředků prostřednictvím „lidí z davu“ a nejčastěji pomocí internetu. Ideou crowdsourcingu je skutečnost, že velká skupina lidí vygeneruje ten nejlepší výsledek; většinou se jedná o neplacenou činnost; příkladem výtvaru může být Wikipedia. Viz podle: What is Crowdsourcing? BRATVOLD, David. *Daily Crowdsourcing: We'll Help You Understand Crowdsourcing* [online]. 2015 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://dailycrowdsourcing.com/training/crowdsourcing/what-is-crowdsourcing>.

Remote management ale nebyl v tomto významu do roku 2008 příliš diskutován. Již v 90. letech 20. století začaly humanitární agentury stahovat pracovníky ze svých místních poboček ze Somálska po nepovedeném zásahu USA a vedoucí pracovníci byli umístěni do zřízených vzdálených poboček v Nairobi, odkud mohli dále řídit své programy a v případě potřeby navštěvovat „kritická“ místa. V roce 2005 se začalo o remote managementu hovořit v Iráku, a to v návaznosti na útoky na humanitární pracovníky v terénu, téma se ovšem dále nerozšířilo pro diskuzi v hlavních sídlech humanitárních agentur a na mezinárodních fórech. Teprve rok 2008 přinesl rostoucí zájem o dlouhodobé využívání praktik remote managementu a začala obsáhlá diskuze o potřebě politik a hlavních zásad remote managementu jako takového. Nejpodrobnější diskuze však začala dokonce až okolo roku 2010, kdy byl extrémně limitován přístup do Somálska a Afghánistánu. V několika posledních letech se diskutovaly různé aspekty remote managementu, ale jen málo humanitárních agentur skutečně sestavilo jasné pokyny týkající se koncepce a jeho reálného používání; jen několik agentur v Somálsku skutečně využilo svou databázi zkušeností týkající se této problematiky; agentury v Afgánistánu se ale zaměřily na operativní postupy pro přístup a posouzení potřeb na místě spíše než na remote management sám o sobě, a to zejména z důvodu zlepšující se situace v terénu.

Na remote management je tak nahlíženo jako na velmi pozitivní prostředek umožňující pokračování humanitárních aktivit v jinak bezpečnostně neúnosných podmínkách; remote management snižuje bezpečnostní riziko pro mezinárodní pracovníky a místní organizace a poskytuje možnost navázat plynule humanitární práci při opětovném fyzickém návratu agenturních pracovníků do země. Umožňuje rovněž získání upřímné zpětné vazby sdělené přímo příjemci pomoci místním pracovníkům a rozšíření oblasti působnosti agentury i do oblastí, kam se agenturní pracovník „cizinec“ nemá vůbec šanci dostat. Na druhou stranu se při vzdáleném řízení místních pracovníků v terénu naskýtá riziko snížené kvality a efektivity vykonávané práce a tlaku ze strany vedoucích pracovníků požadujících určité dovednosti a znalosti, kterými místní pracovníci nemusí vůbec disponovat; také se může jednat o nebezpečí zneužití a podvodů nebo o logistické obtíže spojené s pohybem zboží a zdrojů obecně; v případě humanitárních agentur se tedy nejedná o zcela ideální způsob poskytování pomoci, protože fyzická přítomnost humanitárních pracovníků bývá přínosnější a kvalitnější.

Přesto však technologie a remote management obecně změnily způsob pohledu humanitárních agentur na konflikty a krize; remote managementem je totiž umožněno

řízení krizových situací i v případech, kdy fyzická přítomnost agenturních pracovníků není vůbec možná či bezpečnostní riziko je příliš vysoké; v určitých situacích se tak remote management stává preferovaným způsobem řízení; nelze ale opomenout riziko zneužití přenášených dat a ztížené budování důvěry mezi humanitárními agenturami a místním obyvatelstvem na dálku.

Souhrnně lze říci, že je pojem „remote management“ často spojován právě s již deset let trvajícím flexibilním ústupem mezinárodních humanitárních pracovníků působících v napadených a nestabilních státech.¹⁹

Je ale nutné dodat, že „remote management“ se dnes nejčastěji vyskytuje ve svém omezeném významu v informačních technologiích. Tam umožňuje uživateli, aby povolil vzdálenou správu, pokud chce např. spravovat vzdálené servery, weby, aplikace, fyzické nebo virtuální adresáře, anebo soubory. Vzdálená správa také dovoluje přenést (ve smyslu delegovat) správu serveru nebo pouze specifického obsahu na serveru. Aktivace vzdáleného přístupu se provádí prostřednictvím změny v nastavení, protože ve výchozím toto nastaveno nebývá.²⁰ Remote management má ale mnohem širší význam, který je v této práci uveden.

¹⁹ Viz podle: DONINI, Antonio a Daniel MAXWELL. From face-to-face to face-to-screen: remote management, effectiveness and accountability of humanitarian action in insecure environments. *International Review of the Red Cross*. 2014, vol. 95, issue 890, s. 383-413. DOI: 10.1017/S1816383114000265. Dostupné z: <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/article/review-2013/irrc-890-donini-maxwell.htm>.

²⁰ Viz podle: Enable Remote Management (IIS 7). *Windows Server* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://technet.microsoft.com/cs-cz/library/cc731771%28v=ws.10%29.aspx>.

Základní pojmy

Následující klíčové termíny týkající se remote managementu jsou uvedeny v kontextu, v jakém jsou užívány v této práci.

Remote management

Remote

Pro definování anglického pojmu „remote management“ je vhodné ho nejdříve specifikovat v jeho dvou částech: „remote“ a „management“. Přídavné jméno „**remote**“ vykládáme v anglickém jazyce jako daleký místně či časově, dále jako nacházející se daleko od něčeho, anebo vzdálený²¹. Původ slova je v latinském přídavném jménu „remōtus, a, um“, jehož význam je vzdálený, odlehlý či daleko ležící²².

Management

Výraz „management“ nestačí definovat pouze prostřednictvím výkladového slovníku, který ho uvádí jako proces či způsob řízení nebo spravování, a to včetně zapojených lidí, nebo jako řídicí orgán²³. Rovněž latinské pojmy „manus“ (= ruka) a „agere“ (= hnát, honit)²⁴, ze kterých je výraz management složen, nejsou dnes již dostačující, přestože se jimi můžeme nechat přivést k domněnce, že manažer může skutečnost uchopit, přetvořit a navádět a hnát ji jistým směrem²⁵. Dnes se management týká každého společenského systému, kde je vyžadována integrita znalostí, syntéza a hledání souvislostí.²⁶ S tím souvisí nepřehledné množství vysvětlení a definic tohoto pojmu, které vedou k nejednotnému a nejednoznačnému výkladu. Management se navíc opírá o řadu vědních disciplín, jak je znázorněno na obrázku 1.4: Průnik disciplín.

Slovo management je používáno kupř. ve významu: vědní disciplíny, vedení organizace nebo dovednosti a činnosti člověka²⁷. Jako příklady definic lze uvést tyto: „Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku

²¹ Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 694. ISBN 978-80-7391-539-1.

²² Viz podle: KÁBRT, Jan, Pavel KUCHARSKÝ, Rudolf SCHAMS, Čestmír VRÁNEK, Drahomíra WITTICHOVÁ a Vojtěch ZELINKA. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, s. 364. Střední slovníky jednostranné. ISBN 80-042-6000-4.

²³ Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 495. ISBN 978-80-7391-539-1.

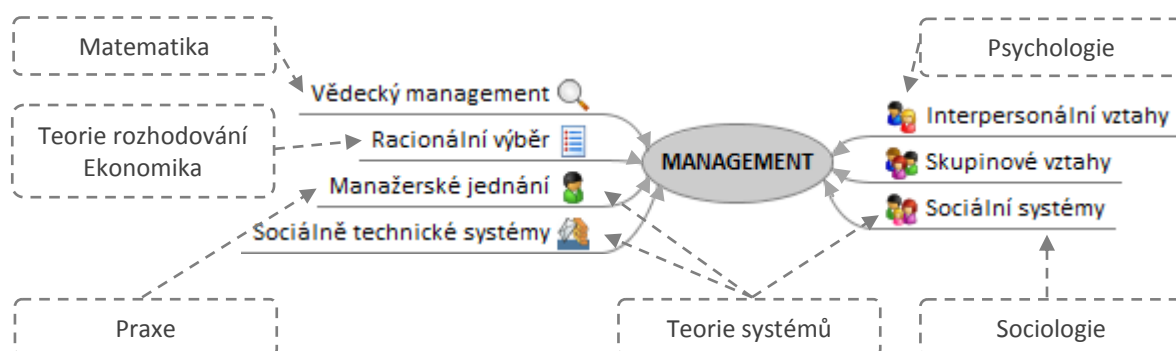
²⁴ Viz podle: KÁBRT, Jan, Pavel KUCHARSKÝ, Rudolf SCHAMS, Čestmír VRÁNEK, Drahomíra WITTICHOVÁ a Vojtěch ZELINKA. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, s. 24, 274. Střední slovníky jednostranné. ISBN 80-042-6000-4.

²⁵ Viz podle: ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 8. ISBN 978-80-86730-32-5.

²⁶ Viz podle: DUCHOŇ, Bedřich a Šafránková JANA. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 3. ISBN 978-80-7400-003-4.

²⁷ Viz podle: HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998, s. 7. ISBN 80-722-6095-2.

prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků.²⁸, dále „Management je orgánem institucí, orgánem, který mění neuspořádaný dav v organizaci a lidské úsilí ve výkonnost.“²⁹ nebo „Management – vkládá do vztahu řídicí subjekt – řízený objekt na místo regulátora další lidský subjekt, který potom v závislosti na podobě manažerského stylu řídicího subjektu ovlivňuje chování objektu řízení.“³⁰, rovněž je definován jako: „Systematický proces využívání organizačních zdrojů, včetně lidských, směrem k vytyčenému cíli.“³¹ nebo také „Management je převážně umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.“³².



Obrázek 1.4: Průnik disciplín

V této práci rozumějme pod pojmem **management** „ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“³³.

²⁸ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994, s. 206. ISBN 80-856-0367-5.

³⁰ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 197. ISBN 978-80-86730-33-2.

³¹ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, s. 7. ISBN 978-80-86730-32-5.

³² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18. ISBN 978-80-247-3348-7.

³³ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 16. ISBN 80-726-1041-4.

Remote management

Remote management definujeme tedy jako specifický typ managementu, jenž je založen na skutečnosti, že komunikace v něm neprobíhá osobně, ale vzdáleně prostřednictvím technologií. Převážně tak vše probíhá na dálku a na toto je třeba brát ohled a některé činnosti provádět odlišně, než jak probíhají v managementu, který není provozován vzdáleně.

Trend

Pojem „**trend**“ označuje obecný směr nebo **tendenci**, a to zejména u událostí, módy nebo názorů.³⁴ V tomto významu se používá přibližně až od roku 1950. Jeho dřívější výklad z roku 1777 hovořil o ohýbání či otáčení se něčeho určitým směrem a využíval se v tématice pobřeží, pohoří nebo např. u řek.³⁵

Data, informace a znalosti

Data tvoří základní nezpracované skutečnosti, nijak neanalyzované a neshrnuté údaje, které jsou základem pro informace a znalosti. **Informace** představují zpracovaná data, která mají určitý význam a zvyšují tak znalosti příjemce informací. **Znalosti** jsou uzpůsobené informace pro jejich produktivní využití.



Obrázek 1.5: Subjekty v rámci Knowledge Managementu

³⁴ Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 888. ISBN 978-80-7391-539-1.

³⁵ Viz podle: HARPER, Douglas. Online Etymology Dictionary: Trend. *Online Etymology Dictionary* [online]. 2001 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=trend&searchmode=phrase.

Ve firmách se pracuje zejména s **konkrétními znalostmi**, které lze nalézt ve firemních dokumentech a s **tacitními znalostmi**, které představují skryté znalosti „v hlavách“ pracovníků. Aby společnost mohla využít těchto neveřejných znalostí, usiluje tzv. **řízení znalostí** o jejich proměnu v přístupné, resp. explicitní, znalosti a také dovednosti a zkušenosti. Řízením znalostí, kterému se firmy věnují čím dál tím intenzivněji, se zabývá **znalostní management**, neboli **Knowledge Management (KM)**. KM cíleně umožňuje propojení mezi pracovníky, kteří disponují určitými znalostmi, a těmi, kteří tyto znalosti potřebují pro svou práci znát, a rovněž se snaží osobní skryté znalosti pracovníků proměnit ve znalosti „veřejné“, využitelné společností. V KM se vyskytují tři skupiny osob: **znalostní zprostředkovatel** definuje celkový rozsah firemní znalosti a vytváří strategii pro objevování a přenášení znalostí mezi dodavateli a uživateli znalostí, také se stará o to, aby nebyly znalosti neaktuální, nadbytečné či špatně organizované; **dodavatel znalostí** vytváří a řídí obsah, tvorbu a údržbu znalostí, transformuje osobní znalosti uživatelů do znalosti firmy a je zodpovědný za doručení znalosti uživateli; **uživatel znalostí** přijímá a využívá dodaných znalostí, k nimž poskytuje zpětnou vazbu pro jejich úpravu a následné vylepšení; graficky jsou subjekty KM zobrazeny na obrázku 1.5.

KM umožňuje při řešení nějaké záležitosti pracovníkovi zobrazit všechny uložené poznatky společnosti k určitému tématu nebo informaci o konkrétním pracovníkovi, který danou znalostí sám disponuje, a to včetně kontaktních údajů a informace o jeho umístění v organizační struktuře firmy. Při spravování a práci se znalostmi je nutné si neustále uvědomovat, že i ty nejlepší knihy a databáze obsahují pouze informace a nositelem znalostí je vždy určitý pracovník, který znalosti uchovává, postupně zdokonaluje a využívá. Ve společnosti znalostí se tak právě pracovník disponující specializovanými znalostmi dostává do popředí. Pouhé „držení“ znalostí ale nestačí pro dosažení úspěchu. Nositel znalostí musí svou vlastní činností aktivně převést znalosti do akce, jíž lze teprve dosáhnout znamenitých výsledků.³⁶

³⁶ Viz podle: GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 155. Expert. ISBN 978-80-247-2615-1.

a Viz podle: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 27-28. ISBN 978-80-7261-168-3.

a Viz podle: DUCHOŇ, Bedřich a Šafránková JANA. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 350 a 354. ISBN 978-80-7400-003-4.

a Viz podle: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 162. ISBN 978-80-247-1407-3.

a Viz podle: DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. (3. dotisk). Praha: Management Press, 2012, s. 243. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

a Viz podle: ROBBINS, Anthony a Joseph MCLENDON III. *Unlimited Power: A Black Choice*. 1st Fireside ed. New York, NY: Fireside, 1997, s. 77. ISBN 0-684-83872-9.

Internet a informační technologie (IT)

Internet tvoří mezinárodní počítačová síť, která propojuje počítače vzdělávacích institucí, vlády, průmyslu, osobní počítače a další.

Informační technologie představují oblast studia a zároveň použití systémů, jako jsou počítače, telekomunikace a další, pro vyhledávání, posílání a ukládání informací.

V České republice dle dat Českého statistického úřadu v roce 2014 používalo osobní počítač více než 6,4 milionu obyvatel, což je 73,5 % obyvatel starších 16 let, a internet 6,5 milionu obyvatel, což představuje 74,2 %. Nejintenzivněji, z 98 %, využívá internet věková skupina 16-24 let. Právě v roce 2014 byla přesažena hranice, kdy již 7 z 10 domácností bylo vybaveno v ČR počítačem s internetovým připojením (přesně 72 % všech domácností). Na internet se připojovalo prostřednictvím mobilního telefonu přes 29 % obyvatel ČR. Jeden z největších poskytovatelů internetového připojení v České republice ke konci roku 2014 pokryl 93 % české populace vysokorychlostním internetem.³⁷

Firma

Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, se pod pojmem obchodní firma rozumí „jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku“³⁸. Pro potřeby této práce je pojem „**firma**“ významově roven výrazu „obchodní korporace“, jak jej chápe zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, který pod něj zahrnuje všechny formy obchodních společností i družstev; pro stejné účely je užíváno rovněž pojmu „podnik“.³⁹

³⁷ Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 415 a 423. ISBN 978-80-7391-539-1.

a Viz podle: Informační a komunikační technologie v českých domácnostech. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568875/06200414a.pdf>.

a Viz podle: Výroční zpráva 2014: Tiskové centrum - Výroční a pololetní zprávy. *O2 Czech Republic* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zprávy/>.

³⁸ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů*. 2012. Dostupné také z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf.

³⁹ Viz podle: ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. 2012. Dostupné také z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/ZoK_interaktiv.pdf.

Práce (fyzická, emoční a duševní)

Práci lze z hlediska nutné přítomnosti člověka na pracovišti a jím vydávané energie rozdělit pro potřeby remote managementu na práci fyzickou, emoční a duševní.

- ▶ **Fyzická práce** je provozována pracovníky přímo na pracovišti ustanoveném zaměstnavatelem. Jedná se o práci, kde je přítomnost pracovníků na pracovišti bezpodmínečná, a není možné ji provozovat na dálku. Z hlediska nákladů bývá vhodné, aby tuto práci provozovali místní pracovníci v té které zemi ve světě; pokud místní pracovníci danou znalostí pro výkon dané práce nedisponují, volí se ekonomicky nejvýhodnější varianta pro předání této znalosti/dovednosti místním pracovníkům.
- ▶ **Emoční práce** spočívá v jednání s dalšími lidmi, partnery a zákazníky. Při této práci je potřebná znalost místní kultury, jazyka, trhu, komunikačních a pracovních zvyklostí, dále je třeba umět ovlivňovat okolní lidi a prostředí a mít přehled o místní vztahové síti. Pracovníci vykonávají emoční práci přímo osobním kontaktem s dalšími lidmi, a proto je nutná jejich přítomnost a práci tak nelze provozovat na dálku. Z důvodu potřebných znalostí místní kultury, emočních reakcí místních lidí atd. jsou těmi nejvhodnějšími pracovníky právě ti místní a bývají z tohoto hlediska nenahraditelní.
- ▶ **Duševní práce** je založena na činnosti lidského mozku a bývá velmi různorodá. Takovou práci je možné provozovat v podstatě kdekoliv a její výkon tak není místně omezen. Prostřednictvím moderních technologií a internetu je dnes možné ji transformovat téměř kamkoliv a je ji proto možné vykonávat i na dálku. Na pracovnících bývá hůře rozpoznatelné jejich vyčerpání z duševní práce než např. z práce fyzické, a tak může společně s emoční prací snáze hrozit syndrom vyhoření spočívající právě v duševním, emočním a fyzickém vyčerpání a ve ztrátě smyslu práce a celkově vlastního bytí.⁴⁰

⁴⁰ Viz podle: KALENDA, Vratislav. *Energie (z) lidského zdroje*. People Management Forum: Světová HR laboratoř, 2015, 12 s. Dostupné také z: http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/11/03_Kalenda-Vratislav.pptx.

1.3 POZITIVA A NEGATIVA REMOTE MANAGEMENTU

Orientace v pozitivních a negativních stránkách remote managementu napomáhá k prohloubení znalosti dané problematiky. Umožňuje tak snáze posoudit vlastní firmou užívaný model či modely remote managementu (příp. zvolit zavedení určitého modelu) a následně uplatnit vhodné trendy dle jedinečnosti firmy.

Pozitiva remote managementu

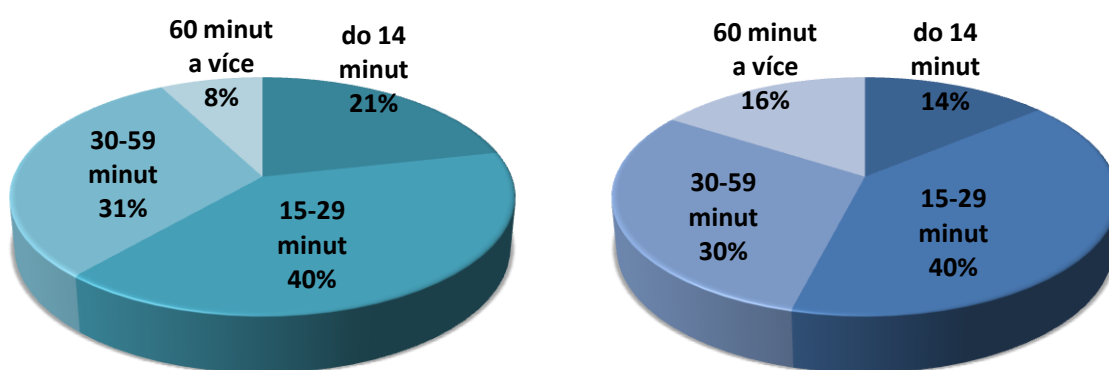
ÚSPORA NÁKLADŮ Z DŮVODU ABSENCE KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR A VĚTŠÍ FLEXIBILITA: V japonské filozofii Kaizen se skutečnosti v procesech, které nepřidávají hodnotu výslednému produktu a zákazník za ně nemá zájem a důvod platit, nazývají MUDA. Lze také hovořit o zbytečném plýtvání, jehož odstraněním v důsledku vždy dochází ke snížení nákladů.⁴¹ V případě, že si firma uvědomí, na kterých pracovních pozicích lze uplatňovat remote management, resp. pozice, jejichž povaha práce to umožňuje, získá tak příležitost pro významnou úsporu nákladů. Rovněž podnikatel, který se rozhodne provozovat svou podnikatelskou činnost např. v jedné vyčleněné místnosti, resp. kanceláři, u sebe doma, může prostřednictvím využití daňových výdajů snížit své celkové osobní náklady. U něj se může jednat o běžné provozní výdaje náležitě zkrácené dle vhodné metodiky – např. dle kritéria, které schválil i český ústavní soud, jež vychází z poměru podlahové plochy prostor využívaných k podnikání k celkové ploše prostor (např. bytu či domu).⁴² Uplatňování remote managementu tak rovněž umožňuje větší flexibilitu a snadnější reakci firmy na změny na trhu a poptávku, protože se řeší pouze personální otázka a ne závazky významné svou výší nákladů v podobě potřeby nových pracovních prostor. Jako reálný příklad lze uvést společnost Lloyds Banking Group, která v roce 2013 v Londýně představila a zavedla flexibilní pracovní postupy a jen tím v následujících dvou letech snížila poptávku zaměstnanců po „pracovních stolech“ v kancelářích o tisíc a snížila tak během této doby své náklady o 10 milionů britských liber.⁴³

⁴¹ Viz podle: BAUER, Miroslav, Inga HABURAIIOVÁ, Karel VLČEK, Pavel KADAVÝ, Eva SKALÁKOVÁ, Jan KOVÁCS a Jiří ŽIŽKA. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012, s. 25-26. ISBN 978-80-265-0029-2.

⁴² Viz podle: OSVČ - náklady na byt/kancelář. VÍGHOVÁ, Vlasta a Jiří NIGRIN. *Daňáři online: Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. 2012 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d39989v50056-osvc-naklady-na-byt-kancelar/>.

⁴³ Viz podle: Cushman & Wakefield, DTZ How You Work - Flexible Office: People, Places & Flexible Workspaces. YORKE, Richard. *Research Central: 200,000 research articles in your pocket* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://www.researchcentral.co/dtz/2015/8/5/HRBByxEVEbSHgrCZNvbpUM/>.

ÚSPORA NÁKLADŮ Z DŮVODU ABSENCE OBCHODNÍCH CEST A ČASU STRÁVENÉHO NA CESTĚ DO PRÁCE: Již v 80. letech minulého století Peter F. Drucker předpovídal, že se obchodní cesty stanou stále méně potřebnými, protože bude možné, aby se manažeři spojili, komunikovali spolu a setkávali se „osobně“, aniž by se museli někam přemísťovat. Rovněž dříve nezbytné zasílání smluv a dalších informací má být nahrazeno „elektronickým přenosem grafických obrazů“.⁴⁴ V globalizovaném světě vzájemně spolupracují společnosti, podnikatelé a pracovníci a nezáleží přitom téměř na tom, kde se právě nacházejí. Dnes již běžné dostupné technologie umožňují poměrně kvalitní možnosti pro realizaci obchodních setkání, a to bez nutnosti pro pracovníky vyčerpávajícího cestování po světě. Jsou jimi zejména telekonference a videokonference. Kromě samotných nákladů na absolvování obchodní cesty, se jedná rovněž o úsporu časovou, která je zejména u vedoucích pracovníků obzvláště významná. Největší úsporu času znamená nepotřebnost dojíždění pracovníků do konkrétního společného místa výkonu práce. Pracovníci tak mají lepší příležitost pro tzv. ideální rozvržení dne na osmihodinové třetiny, které představuje spánek, práce a osobní život; právě čas nutný pro dojíždění do práce bývá totiž často na úkor osobního života. Dojíždění do práce patří také mezi zjišťované údaje Českého statistického úřadu v celostátním Sčítání lidu, domů a bytů (SLDB) v desetiletých intervalech; do takovéto statistiky se pak logicky nezahrnují pracovníci pracující v místě svého obvyklého bydliště. Pod vyjížděnkou do zaměstnání se rozumí situace, kdy jsou adresy obvyklého bydliště a pracoviště pracovníka odlišné.



Graf 1.1: Čas pracovníků strávený na cestě do zaměstnání

Graf 1.2: Čas, který jsou pracovníci ochotni strávit cestou do zaměstnání

⁴⁴ Viz podle: DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994, s. 51. ISBN 80-856-0367-5.

Ke dni 26. 3. 2011 bylo v České republice celkem 1 137 176 vyjíždějících pracovníků do zaměstnání; z toho denně dojíždějící pracovníci tráví na jedné cestě nejčastěji 15-29 minut (40 %) a 30-59 minut (31 %); viz graf 1.1: Čas pracovníků strávený na cestě do zaměstnání. Tomu přibližně odpovídá čas, který jsou pracovníci ochotni strávit cestou do zaměstnání (viz graf 1.2: Čas, který jsou pracovníci ochotni strávit cestou do zaměstnání).⁴⁵ Delší čas strávený denně cestou do práce mívá po nějaké době také negativní vliv na osobní život a zdravotní stav pracovníka a jedná se také o poměrně finančně náročnou záležitost. Remote management tak nabízí příležitost získat neomezeně jakéhokoliv pracovníka do své firmy, a to bez ohledu na délku času, který je pracovník ochoten strávit cestou do zaměstnání.

OMEZENÍ KULTURNÍCH ŠOKŮ: Při delším pobytu v zahraničí, tj. v délce šest měsíců až pět let, zažívá většina lidí kulturní šok, který je doprovázen pocitem osamocení, vysokým stresem a napětím z kulturních rozdílů, strachu z odmítnutí místní kulturou a obavami ze ztráty části své vlastní kultury. Při kulturním šoku pracovník postupně prochází čtyřmi fázemi – od počáteční euforie ze všeho nového a zajímavého přibližně v délce tří týdnů, přes podrážděnost a zoufalství z intenzivního vnímání rozdílnosti dvou kultur, což trvá tři měsíce až rok; dále dochází k jeho postupnému přizpůsobování nové kultuře, kdy poznává, co je důležité pro to, aby nebyl vnímán jako cizinec. Nakonec přichází adaptace či dokonce bikulturalismus, kdy člověk nemyslí na kulturní rozdíly a cítí se v zemi „jako doma“. Po návratu zpět z delšího pobytu v zahraničí může pracovník zažívat ještě reverzní kulturní šok, kdy si již v cizí zemi zvykl na místní kulturu, a nyní vnímá jako odlišnou tu svou původní. Při využití práce na dálku není nutné, aby se pracovník účelově stěhoval po světě za prací, a není tak jednou či opakovaně vystavován kulturním šokům. Může tak využívat jen kladných stránek pobytu v zahraničí po kratší čas, kdy jako turista zažívá relaxaci a odpočinek a uspokojuje touhu po poznávání nových zemí a kultur.⁴⁶

NEPŘETRŽITÉ POZNÁVÁNÍ REÁLNÝCH POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ: Pracovník má při práci na dálku možnost vybrat si, odkud bude pracovat, pokud bude schopen

⁴⁵ Viz podle: 12. Vyjíždka a dojíždka do zaměstnání a do škol. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/19920959+2400013a12.pdf>.

a Viz podle: Tab. 705 Vyjíždějící do zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti, frekvence vyjíždky a času stráveného vyjíždkou a podle kraje a okresu vyjíždky: definitivní výsledky podle obvyklého pobytu. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2011, 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afz=statistiky#katalog=30782.

a Viz podle: Lidé jsou nejčastěji ochotni dojíždět do práce 60 minut denně. *Profesia.cz: Nabídka práce, volná pracovní místa* [online]. 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/duben-2015/lide-jsou-nejcasteji-ochotni-dojizdet-do-prace-60-minut-denne/44863>.

⁴⁶ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 277. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

dodávat pracovní výstup v adekvátní kvalitě. Má tak možnost flexibilně poznávat nejen nová místa možná pro práci, ale rovněž být blíže reálným potřebám a přáním lidí v okolí, resp. svých potenciálních zákazníků.

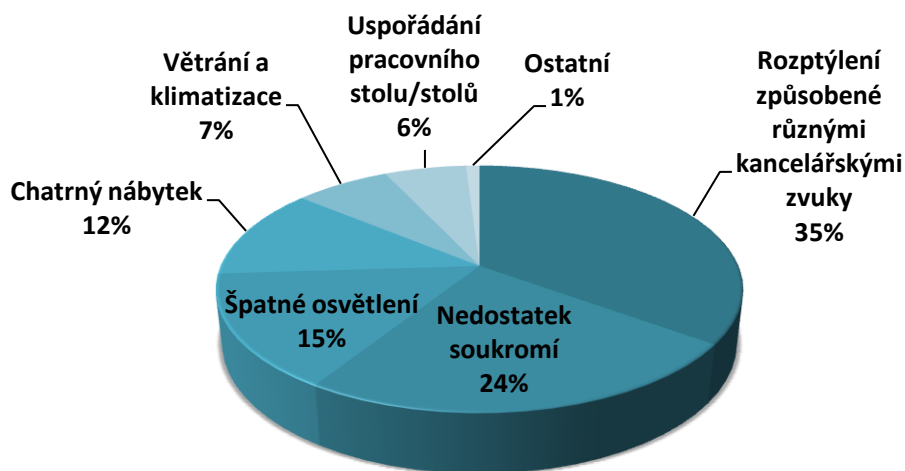
SNADNĚJŠÍ KONCENTRACE A STAV PROUDĚNÍ: Pro dosažení co nejvyšší efektivity při provádění nejrůznějších činností je důležitý vysoký stupeň koncentrace, resp. soustředění naší pozornosti ideálně pouze na jeden úkol. Koncentrovat svou pozornost cíleně jedním či několika málo směry znamená zvýšení efektivity, protože lidský mozek je v takových chvílích nejuvýkonnější. Jedná se o tzv. stav proudění či „*flow*“, který je rovněž energeticky méně náročný pro člověka a dochází při něm ke zkreslenému vnímání času. Dobře to vystihuje citát Alberta Einsteina o relativitě: „*Put your hand on a hot stove for a minute, and it seems like an hour. Sit with a pretty girl for an hour, and it seems like a minute. That's relativity.*“⁴⁷. Do stavu proudění není složité se dostat, je ale třeba umět se soustředit, mít stanoven nějaký jasný konečný cíl, který je zvládnutelný (ideálně dle metody SMART⁴⁸), být vnitřně aspoň v relativním klidu či maximálně pozitivním stresu a optimálně získávat pravidelně zpětnou vazbu o prováděné činnosti. Doporučuje se také využívat možností, které poskytují myšlenkové mapy k zachycení právě proudu myšlenek graficky na papíře či prostřednictvím speciálních počítačových programů; myšlenkové mapy totiž „nesvazují“ myšlenky do jejich nutného zachycení „zleva doprava a odshora dolů“. V dnešní době ale dochází neustále k vyrušování z práce, pokud si to člověk sám neohlídá a nenastaví sobě a potažmo i svému okolí určitá pravidla. V případě, že pracovníka vyruší např. telefonát kolegy či pípnutí s oznámením o novém e-mailu, trvá přibližně 24 minut, než se zpátky koncentruje a naplno se vrátí k činnosti, ze které byl vyrušen. Z výzkumu Simona P. Banburyho a Davida Berryho (2005) zároveň vyplývá, že pracovníci hodnotí mnoho aspektů kanceláře negativně a nejsou s nimi spokojeni. Na první příčce se umístilo právě rozptýlení způsobené různými kancelářskými zvuky s 35 % (jedná se o zvonění telefonů, zvuk tiskárny a psaní na klávesnici počítače, konverzace mezi pracovníky či při telefonování a další) a s tím související nedostatek soukromí s 24 % (viz Graf 1.3). Pracovníci následně navrhovali doporučení týkající se zejména vytvoření prostor, kde by buď mohli pracovat oni sami bez vyrušování,

⁴⁷ Quote by Albert Einstein: “Put your hand on a hot stove for a minute, and ...”. GOODREADS. *Goodreads: Meet your next favorite book* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <https://www.goodreads.com/quotes/370132-put-your-hand-on-a-hot-stove-for-a-minute>.

⁴⁸ **Metoda SMART** podrobuje každý cíl otázkám, ze kterých vyplývá, zda je cíl: **S** = specifický a konkrétní (*Specific*), **M** = opatřen měřitelnými parametry, aby bylo možné zjistit, zda bylo cíle dosaženo (*Measurable*), **A** = akceptovatelný / přidělen konkrétnímu jedinému subjektu s odpovědností (*Acceptable / Assignable*), **R** = realistický a dosažitelný s dostupnými zdroji (*Realistic*) a **T** = časově vymezený, resp. ohraničený (*Time-bound*).

Viz podle: DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

nebo kam by se přesunuly všechny konverzace pracovníků, ať už pracovního či nepracovního charakteru.



Graf 1.3: Aspekty kanceláře, se kterými jsou pracovníci nejméně spokojeni

Dnes by zaměstnavatele měly zajímat nejen tyto ztráty v produktivitě, ale rovněž nové zdravotní diagnózy jako *Attention Deficit*, tedy neschopnost soustředit se, nebo *Continuous Partial Attention*, resp. kontinuální neschopnost udržet plnou pozornost.⁴⁹ Těmto následkům neustálého vyrušování při práci lze předcházet určením časového režimu s přesně stanovenou dobou pro různé jiné „rušivé“ aktivity a zvolením vhodných prostor pro práci, které budou eliminovat možnosti vyrušování. Z tohoto hlediska není vhodné pracovní prostředí *open space*. Koncentraci je možné se také učit, kdy takový trénink udržuje nově vytvořené mozkové spoje, synapse; lze pro to využít meditace, jógy či dalších metod.⁵⁰ Jednou z takových metod je např. **Inner Game**, jejímž cílem je omezit vše, co brání poznání a projevení lidského potenciálu v jeho plném rozsahu. Tato metoda je založena na vzorci definujícím její podstatu: podávaný výkon člověka se rovná potenciálu, jímž osoba disponuje, který je ale zmenšen o hodnotu interferenčního faktoru (tím mohou být pochyby o sobě samém, obavy z neúspěchu či další bariéry). Pro zlepšení soustředění je zde třeba naučit se vnímat rušivé faktory, již odvádí naši pozornost; tím dochází k lepšímu vnímání stanovených priorit a následně plnému soustředění. V rovnici to znamená, že když se soustředění prohlubuje, interference se snižují a výkon

⁴⁹ Viz podle: TOMAN, Ivo. *Debordelizace hlavy: Zprimitivněte k úspěchu*. 2. vyd. Praha: Taxus International, 2009, s. 38-43. ISBN 858-6-11-22023-8.

a Viz podle: BANBURY, Simon P. a David BERRY. Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*. 2005, vol. 48, no. 1, s. 30-33. DOI: 10.1080/00140130412331311390. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/00140130412331311390>.

a Viz podle: PILNÝ, Ivan a Tereza KUČEROVÁ. *Manéž informačního věku: Kdo uvízl v síti internetu*. Brno: BizBooks, 2014, s. 23-24. ISBN 978-80-265-0169-5.

⁵⁰ Viz podle: PILNÝ, Ivan a Tereza KUČEROVÁ. *Manéž informačního věku: Kdo uvízl v síti internetu*. Brno: BizBooks, 2014, s. 211. ISBN 978-80-265-0169-5.

se tak nevyhnutelně zlepšuje.⁵¹ V remote managementu si tak pracovník může zvolit prostředí, ať již u sebe doma či např. v coworkingovém centru, které bude vyhovovat právě jeho potřebám a konkrétnímu typu úkolu; dosahuje se tak vyšší efektivity práce.

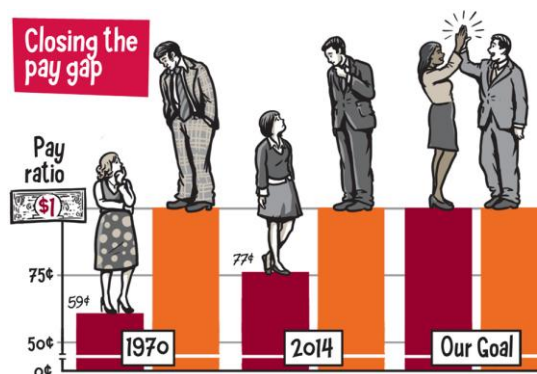
VYŠŠÍ SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ SOUVISEJÍCÍ S DOBRÝMI ŽIVOTNÍMI PODMÍNKAMI: Ti nejlepší pracovníci v oborech, jejichž povaha práce umožňuje využití remote managementu, mívají zájem o vyšší životní standard pro sebe a svou rodinu a o vysokou úroveň životního prostředí. Protože jedinou nezbytnou podmínkou pro využití remote managementu je internetové připojení a vhodné technologie, jsou pracovníci výběrem lokace pro svůj život omezeni pouze touto skutečností. Firmy tak mají možnost na základě takovéhoho benefitu získat ty nejlepší zaměstnance, kteří si zakládají právě na dobrých životních podmínkách. Kromě toho se stávající zaměstnanec někdy musí či chce z různých důvodů přestěhovat na jiné vzdálenější místo; bez možností remote managementu by o něj jeho zaměstnavatel mohl přijít. Firma má tak příležitost si dobrého zkušeného pracovníka udržet.⁵²

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI: Remote management snáze překonává různé druhy možné diskriminace, protože díky omezenému či žádnému osobnímu kontaktu mezi pracovníky a určité míře anonymity (zvláště v komunikaci v anglickém jazyce), jsou mnohem méně patrné osobní informace o pracovnících, tj. např. věk, fyzický vzhled, rasová příslušnost, náboženské vyznání, pohlaví a další. Další faktor remote managementu spočívající ve více kolegiálním a rovnocenném postavení pracovníků tak může napomáhat k jejich snazšímu začlenění a přijetí na určitých pracovních pozicích; tzn. minimalizaci nejrozličnějších předsudků a diskriminace. Např. ženy tak mají větší šanci dostat se přes tzv. „skleněný strop“ a dosáhnout větší míry rovnocenného zacházení při obsazování vyšších a vedoucích pozic. Warren Bennis, čestný profesor podnikového řízení Jihokaliifornské univerzity, dokonce považuje plné využití talentu a pracovních schopností žen za jednu z možných konkurenčních výhod firem. Doktorka Helen Tartakoff, psychoanalytička Harvardovy univerzity, navíc tvrdí, že ženy díky svým charakterovým rysům a vlastnostem nesou potenciál pro zlepšení postavení lidstva. I dnes je ale v mnohých firemních kulturách zakořeněno odmítání přístupu žen k mocenským strukturám, přestože je to právem zakázáno; většina firemních kultur se snaží přibližovat ke kolegiálnějšímu prostředí, ale mnohdy i přes moderní snahy firem přetrvává stereotyp vedoucí až k averzi vůči ženám

⁵¹ Viz podle: GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 39 a 83. ISBN 978-80-7261-213-0.

⁵² Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 151-152. ISBN 978-80-87270-99-8.

ve vedoucích nejlépe placených pozicích.⁵³ V roce 2013 v Evropské unii (EU) např. ženy zastupovaly pouze 17,8 % mezi členy představenstva a na pozicích výkonných ředitelů, resp. CEO, dokonce jen 2,8 %. Ženy také vydělávají v průměru ekonomiky EU o 16,4 % méně než muži; pro srovnání lze uvést, že v České republice se v roce 2012 jednalo o 22 %⁵⁴; toto je označováno jako „platová nerovnost“ (symbolicky na obrázku 1.6).



Obrázek 1.6: Symbolické vyjádření „platové nerovnosti“ mužů a žen v čase

Pokud ale pracovník cítí, že je za vykonávanou práci spravedlivě ohodnocen, bývá více motivovaný a inovativní, produktivnější a obecně je to přínos pro pozitivní pracovní prostředí a vyšší konkurenceschopnost celé firmy. Rovněž zdravotně hendikepovaným lidem s odbornými znalostmi umožňuje využívání remote managementu ve firmách v podstatě plnohodnotný přístup k reálnému pracovnímu světu prostřednictvím internetu a technologií. Firmám zase poskytuje příležitost pro zaměstnání hodnotného pracovního zdroje odkudkoliv na světě.⁵⁵ Pouze v případě neslyšících pracovníků se jedná o jisté komunikační omezení, resp. o absenci telefonních hovorů a telekonferencí a značné omezení při videokonferencích. Přesto lze i tuto bariéru často překonat, a to efektivní písemnou komunikací; právě tomu se věnují specializované organizace, jež pomáhají neslyšícím nalézt práci, udržet se v ní a odstraňovat komunikační bariéry.⁵⁶ Firmám s remote managementem se tak naskýtá možnost zasadit se o vyšší zaměstnanost hendikepovaných, a to se srovnatelným pracovním výkonem těchto pracovníků.

⁵³ Viz podle: GIBSON, Rowan (ed.). *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the Future - přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 155. Knihovna světového managementu, sv. 19. ISBN 978-807-2611-591.

⁵⁴ Viz podle: EVROPSKÁ KOMISE – GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO SPRAVEDLNOST. *Jak odstranit platovou nerovnost mezi ženami a muži v Evropské unii* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, s. 6-10. [cit. 2015-08-29]. Spravedlnost. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf.

⁵⁵ Viz podle: PILNÝ, Ivan a Tereza KUČEROVÁ. *Manež informačního věku: Kdo uvízl v síti internetu*. Brno: BizBooks, 2014, s. 105. ISBN 978-80-265-0169-5.

⁵⁶ Konzultanti z organizací však narážejí při telefonickém kontaktu u zaměstnavatelů na **odmítání životopisů** neslyšících pracovníků v okamžiku, kdy uvedou informaci, že se jedná o neslyšícího uchazeče o zaměstnání; jedná se až o 60 % všech telefonátů.

Viz podle: O nás. *Tichý svět* [online]. ©2014 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.tichysvet.cz/o-nas>.

a Viz podle: Anketa o neslyšících v Podolí. *Tiché zprávy: Aktuality ve znakovém jazyce* [online]. 2015, 28.08. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: <http://www.tichezpravy.cz/anketa-o-neslysicich-v-podoli/>.

Negativa remote managementu

Mezi negativní stránky remote managementu lze zařadit nežádoucí jevy vznikající virtualitou řízení. Nové technologie postupně způsobily vzdálení se pracovníků od důležitých aspektů firmy – pokles loajality zaměstnanců a jejich nedostatečnou soudržnost v týmech a až ztrátu jejich vzájemných vazeb. Tyto nežádoucí jevy bývají souhrnně označovány jako tzv. **diskontinuity**.

NĚKTERÉ AKTIVITY NELZE PROVOZOVAT VZDÁLENĚ: Některé pracovní pozice a jejich pracovní náplň nelze provozovat na dálku; jedná se o tu práci, kde je přítomnost pracovníka zcela nezbytná (fyzická a emoční práce) – např. výroba, přímý osobní prodej a doručování zboží, herectví, advokátní zastupování, lékařské služby a další. Remote management je vhodný pro převážně intelektuální pracovní aktivity, jako je programování, účetnictví, psaní, design, poradenství, marketing či zákaznická podpora.⁵⁷

KULTURNÍ ROZDÍLY: Kulturní rozdíly se projevují mezi jedinci z různých kultur s různými zvyky, s odlišným jazykem či nářečím atp. Lokální pobočky mezinárodních firem často zaměstnávají pracovníky různých národností, protože užívaným jazykem při práci bývá anglický jazyk. Kromě možných kulturních rozdílů mezi jednotlivými pracovníky se každá takováto firma musí vždy také rozhodnout, zda firemní kulturu lokálních poboček přizpůsobí místním podmínkám země či zda si ponechá firemní kulturu své „mateřské pobočky“.

PŘEHNANÁ OČEKÁVÁNÍ: Geografické odloučení může způsobit vyšší množství konfliktů u nevyzrálých pracovníků, kteří očekávají od ostatních pracovníků určité chování, přestože je vůbec nemusí znát, a kteří jsou následně nespokojení, když se jim ho nedostává. Kromě toho může být každý pracovník zvyklý na konkrétní pracovní postupy, již se mohou ale mezi pracovníky vzájemně velmi odlišovat a díky tomu mohou vznikat i nejrůznější komunikační problémy a nejasnosti. Je proto vhodné pracovníky dopředu dostatečně informovat o možnostech a omezeních remote managementu, čímž se zvýší jejich tolerance a ochota ke vstřícné komunikaci a práci na dálku. Tím se také zajistí nárůst pravděpodobnosti pro společné dosahování dobrých pracovních výsledků.

ROZDÍLNÁ ČASOVÁ PÁSMA: Časové hledisko představuje významnou otázku synchronizace práce zejména u spolupracovníků, již se nacházejí v různých časových

⁵⁷ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 40 a 88. ISBN 978-80-87270-99-8.

pásmech. Některé pracovní náplně umožňují lidem pracovat v různou denní dobu kdekoli na světě, a to bez vlivu na celkovou kvalitu společné práce provedenou asynchronně. Dokonce model asynchronní práce vychází vstříc pracovníkům, kteří preferují práci od brzkých ranních hodin, ale i pracovníkům, kterým se lépe pracuje odpoledne či v noci. Tato flexibilita se velmi hodí pro kreativní tvůrčí práci. Všechnu práci ale nelze dělat tímto způsobem a nějakou dobu obvykle trvá, než firma vyladí asynchronní práci svých zaměstnanců. Dle zkušeností firmy Basecamp Inc. (dříve nazývaná jako 37signals) je vhodné, aby se pracovníci překrývali svou pracovní dobou aspoň čtyřmi hodinami práce, ať už se nacházejí v jakémkoliv časovém pásmu. Tato doba má pomáhat lidem pracovat efektivně jako tým a zamezovat zpožděním při spolupráci. Navíc v případě, kdy se překrývá pouze polovina celkové pracovní doby s dalšími spolupracovníky, je velká pravděpodobnost, že pracovník nebude příliš rušen během této druhé části pracovní doby. Někdy není možné zajistit synchronní spolupráci zaměstnanců; tato forma není dlouhodobě ideální, a tak je vhodné ji využívat pouze v situaci, kdy je takto zaměstnán těžko nahraditelný pracovník s jedinečným talentem či znalostmi. Při zaměstnávání pracovníků z různých států světa je také třeba dobře znát místní legislativu – daně, účetnictví, zákony; všichni pracovníci musí také dobře ovládat jazyk, který je ve firmě ustanoven pro komunikaci, a to především v písemné formě.⁵⁸

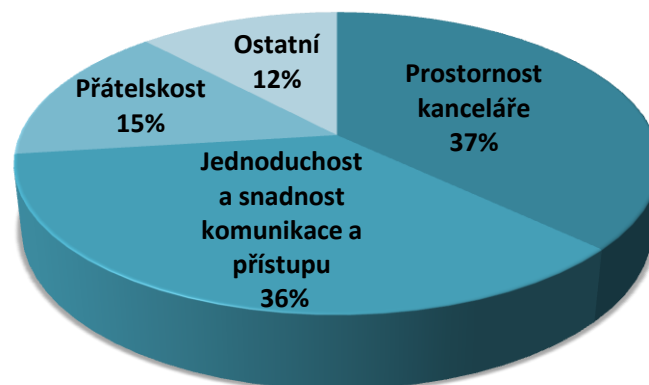
ODLIŠNÉ PRIORITY A CÍLE: Pracovníci z různých firemních oddělení mohou sledovat odlišné cíle jako své priority a toto může způsobovat problémy, jak uvnitř samotné firmy, tak také při „vnější“ komunikaci s dalšími podniky. Nejednotné působení firmy při obchodní komunikaci jí může způsobovat ztrátu na úrovni dobrých obchodních vztahů a rovněž ztráty finanční. Z důvodu menší intenzity osobního kontaktu mezi pracovníky navzájem a firmou obecně může také docházet k postupnému snižování loajality zaměstnanců a případně i k jejich odchodu; firmy proto často vyvíjejí značnou snahu, aby byli ti nejlepší pracovníci neustále dostatečně motivováni pro práci právě pro ně, jako pro zaměstnavatele. Na druhé straně je ale velmi snížena pravděpodobnost jejich brzkého odchodu ke konkurenci, jenž se často děje ve velkých centrech, kde sídlí mnoho firem ze stejného oboru.⁵⁹

MOŽNÉ POTLAČOVÁNÍ REÁLNÉHO ŽIVOTA: Interaktivní charakter internetu umožňuje vytváření prostředí virtuálního života; tato skutečnost mnohdy může vést

⁵⁸ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 28-29, 95-96 a 147-149. ISBN 978-80-87270-99-8.

⁵⁹ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 38. ISBN 978-80-87270-99-8.

u pracovníka k potlačování reálného života,⁶⁰ omezení kontaktu s dalšími lidmi a až k vytvoření závislosti na mnohdy idealizovaném virtuálním světě. V remote managementu je proto obzvláště důležité klást důraz na zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a na dostatečnou sociální stimulaci. Výzkum Simona P. Banbury a Davida Berryho (2005) potvrdil, že pracovníci si na práci v kanceláři velmi cení jednoduchosti a snadnosti komunikace a přístupu (36 %) a přátelskosti (15 %), což přímo souvisí s jejich okolními spolupracovníky v kanceláři (viz Graf 1.4) a sociálním pracovním životem.⁶¹



Graf 1.4: Aspekty kanceláře, se kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni

Na pracovníky pracující na dálku je kladen vyšší nárok v oblasti úrovně osobního nasazení a sebekázně, a to z důvodu ztráty „vnuceného“ pracovního režimu. Pracovník si sám musí vytvářet a dodržovat svůj alternativní pracovní režim, přijmout větší zodpovědnost za reálné vykonávání práce a zároveň netrávení času jinými nepracovními aktivitami. Na druhou stranu mohou někteří pracovníci pracovat mnohem více hodin, než kolik by běžně trávili v kancelářích; je proto vhodné, aby zaměstnavatel pracovníkům na dálku např. daroval různé zážitky či přispíval na aktivní trávení volného času. Kromě toho pracovníci, kteří tráví celý svůj pracovní den doma a sami aktivně nevyhledávají pohyb, jsou mnohem více ohroženi civilizačními nemocemi a nadváhou; pokud je zaměstnanec nucen dojíždět do kanceláře, tak se totiž celkově během dne pohybuje automaticky více, i když takový pohyb sám o sobě nestačí pro zdravý životní styl.⁶²

⁶⁰ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 268. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁶¹ Viz podle: BANBURY, Simon P. a David BERRY. Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*. 2005, vol. 48, no. 1, s. 33. DOI: 10.1080/00140130412331311390. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/00140130412331311390>.

⁶² Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 48-49, 132-133 a 157-158. ISBN 978-80-87270-99-8.

ZÁVISLOST PRÁCE NA TECHNOLOGIÍCH: Technologie jsou podmínkou pro realizaci virtuálního řízení a rozdíly mezi jednotlivými pracovníky se mohou nalézat v odlišném vybavení či např. zvyklostech ve využívání různých typů komunikace – videokonference atp. Problémy mohou vznikat rovněž v důsledku používání různých verzí operačních systémů.⁶³ Zaměstnavatel by se proto měl postarat minimálně o zajištění a sjednocení softwarového vybavení všech pracovníků. Velké komplikace mohou nastat při technických problémech s vybavením, internetovým připojením či elektrickým proudem. Je proto nutné, aby na podobné situace byli pracovníci předem připraveni a bylo dohodnuto, jak při práci postupovat, aby byla efektivita práce co nejméně negativně ovlivněna. Na komplikace s elektřinou či internetem lze nahlížet ale i z opačného pohledu – pokud se nějaký takový problém vyskytne v budově, kde pracují všichni pracovníci firmy, je ohrožen celkový pracovní výkon zaměstnanců – pokud se to přihodí ale jen několika zaměstnancům pracujícím na dálku, výkonnost je ovlivněna méně a po kratší dobu, protože takovíto pracovníci bývají zvyklí pracovat na více různých místech, a tak mohou odejít z domova i na jiné místo vhodné pro pracovní činnost.⁶⁴

⁶³ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 11-13. ISBN 978-80-245-1611-0.

a Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 238. ISBN 978-80-251-2877-0.

⁶⁴ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 115. ISBN 978-80-87270-99-8.

2 REÁLNÝ REMOTE MANAGEMENT

Kapitola věnující se reálnému remote managementu představuje nejdříve čtyři modely remote managementu odlišující se mírou využití virtuální komunikace. Na základě nich jsou následně analyzovány modely užívané třemi firmami Accenture Services, Image Lab a Ženy s.r.o. K analýze slouží rovněž provedené průzkumy v uvedených firmách a pozitiva a negativa remote managementu. Následují konkrétní individuální doporučení firmám pro zefektivnění remote managementu. Kapitola rovněž doplňuje charakteristiky jednotlivých firem. Trendy remote managementu těchto firem jsou představeny ve třetí kapitole prostřednictvím šesti tematických okruhů, na které se kapitola soustředí. Základní modely remote managementu jsou ustanoveny prostřednictvím analyticko-syntetického poznávacího postupu na základě dat získaných rešerší odborné literatury.

2.1 ZÁKLADNÍ MODELÝ REMOTE MANAGEMENTU

Vzdálené řízení a práce na dálku se může ve firmách aplikovat v různých podobách a míře virtuality, resp. míře využití virtuální komunikace, (viz obrázek 2.1) – od jednoho dne týdně, který pracovníci tráví prací doma, a ne v sídle firmy, přes zaměstnávání několika specialistů, kteří pracují celou dobu mimo kanceláře jejich zaměstnavatele, až po zcela virtuální týmy, které se setkávají např. jen několikrát ročně, či dokonce firmy, v nichž se pracovníci téměř osobně neznají. Každá taková podoba je něčím odlišná; uvedme proto podrobnější charakteristiky jednotlivých základních modelů.



Obrázek 2.1: Modely remote managementu dle míry využití virtuální komunikace

Virtuální kancelář

Virtuální kanceláři lze označovat práci na dálku, při které pracovník nedochází na pracoviště, ale pracuje doma či na nějakém jiném jím zvoleném místě a s ostatními pracovníky je propojen prostřednictvím internetu a/nebo telefonu. Tato forma pracovního režimu bývá upravena dle potřeb zaměstnavatele a pracovníka; variantně může nabývat podoby od příležitostného využití virtuální kanceláře jednou týdně až po jeden den docházky na pracoviště týdně. Tato forma práce vyžaduje podmínky pro bezporuchovou komunikaci mezi pracovníky, a to bez ohledu na to, kde se právě nacházejí.

Pro zaměstnavatele bývá obtížné zajistit povinnou bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP). Výhodou pro pracovníka je zejména ušetřený čas, který by strávil dojížděnkou nebo docházkou na pracoviště, a dále možnost práce z pohodlí domova a snadnější zabezpečení chodu rodiny. Nevýhodou pro pracovníka je naopak skutečnost, že při práci doma pracovník sám hradí část režijních nákladů zaměstnavatele (jako je osvětlení, internetové připojení či opotřebená zařízení v domácnosti), což je zase benefit pro zaměstnavatele; dále se jedná o nesnadné prokazování pracovních úrazů nebo ztráta bezprostředního kontaktu s dalšími pracovníky a celou firmou. Z důvodu konzervativního pohledu na takovou vzdálenou práci, při které mají nadřazení pocit nedostatečné kontroly nad prací zaměstnance, se často stává, že pracovník bývá za svou práci odvedenou mimo pracoviště hodnocen hůře, než by za stejnou práci byl ohodnocen přímo na pracovišti zaměstnavatele. Model virtuální kanceláře umožňuje flexibilní přizpůsobování se potřebám firmy i pracovníka; nemusí se jednat pouze o trávení některých dní mimo kancelářské prostory, ale i o kombinaci míst v rámci jednoho dne (např. dopoledne může pracovník trávit v kanceláři a odpoledne pracovat z domova).⁶⁵

Jeden z nejvýznamnějších výzkumů poslední doby, *Flexible Working Arrangements* (2005), zabývající se flexibilními pracovními úvazky a jejich změnami během 15 let (1990-2005), je založen na datech Cranet ze 32 zemí (24 zemí Evropy a 8 zemí mimo Evropu). Součástí výzkumu bylo rovněž zjišťování intenzity využívání práce na dálku dle různých regionů světa, jak uvádí tabulka 2.1.

⁶⁵ Viz podle: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 347-350. ISBN 978-80-7261-168-3.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 215. ISBN 978-80-87270-99-8.

| | Nepou- žívá se | 0–5 % | 6–10 % | 11–20 % | 21–50 % | > 50 % |
|------------------------------|-------------------|-------|--------|---------|---------|--------|
| Anglicky mluvící země | 73 | 20 | 4 | 2 | 1 | 0 |
| Severní Evropa | 58 | 32 | 5 | 2 | 2 | 1 |
| Střední Evropa | 69 | 24 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Středomoří | 90 | 7 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Bývalý východní blok | 76 | 18 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Asijské země | 92 | 5 | 1 | 0 | 1 | 1 |

Tabulka 2.1: Podíl podniků užívajících práci na dálku dle různých regionů světa⁶⁶

Méně než 10 % dotazovaných firem uvedlo, že využívá rozsáhle práci na dálku, což znamená, že ji aktivně praktikuje více než 10 % všech zaměstnanců. Dle výzkumu i země, které jsou lídry v problematice využívání práce na dálku u svých pracovníků, čeká ještě dlouhá cesta, než se práce na dálku stane standardní součástí jejich hlavního proudu pracovních úvazků. Konkrétní data některých států obsahuje tabulka 2.2.

| | Nepou- žívá se | 0–5 % | 6–10 % | 11–20 % | 21–50 % | > 50 % |
|-----------------------|-------------------|-------|--------|---------|---------|--------|
| Dánsko | 61 | 31 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| Island | 52 | 31 | 13 | 2 | 1 | 1 |
| Německo | 56 | 38 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Nizozemí | 59 | 29 | 7 | 2 | 2 | 1 |
| Norsko | 40 | 48 | 5 | 4 | 3 | 0 |
| Slovensko | 55 | 30 | 9 | 2 | 2 | 2 |
| Švédsko | 55 | 35 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| Velká Británie | 80 | 16 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| USA | 45 | 37 | 10 | 3 | 2 | 3 |

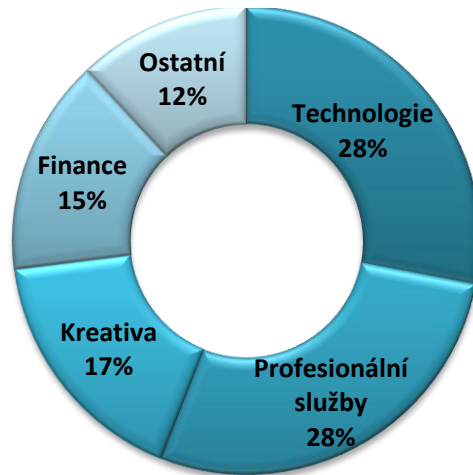
Tabulka 2.2: Podíl podniků užívajících práci na dálku dle různých států⁶⁷

Závěry výzkumu poukazují na to, že růst využívání práce na dálku byl menší, než se původně očekávalo, a že stále převládají tradičnější formy způsobu práce. Rovněž přetrvávají rozdíly mezi jednotlivými regiony světa i konkrétními státy související s jejich

⁶⁶ Viz podle: *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2005* [online]. Cranfield (United Kingdom): Cranet, s. 35. ©2006 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf>.

⁶⁷ Viz podle: *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2005* [online]. Cranfield (United Kingdom): Cranet, s. 36. ©2006 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf>.

historií a kulturou.⁶⁸ Z jiného pohledu např. flexibilní kancelářská místa (tzn. i virtuální kancelář v různé intenzitě) využívají nejvíce firmy zabývající se technologiemi a profesionálními službami (obojí po 28 %), jak je vidět v grafu 2.1: Využívání flexibilních kancelářských prostor.⁶⁹



Graf 2.1: Využívání flexibilních kancelářských prostor

Občasná práce na dálku bývá nazývána v různých firmách odlišně – např. *Home-based Work, Teleworking, Telecommuting, Work Away From the Office, Home-office* atd.

⁶⁸ Viz podle: *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2005* [online]. Cranfield (United Kingdom): Cranet, s. 34-38. ©2006 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf>.

⁶⁹ Viz podle: Cushman & Wakefield, DTZ How You Work - Flexible Office: People, Places & Flexible Workspaces. YORKE, Richard. *Research Central: 200,000 research articles in your pocket* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://www.researchcentral.co/dtz/2015/8/5/HRBByxEVEbSHgrCZNVbpUM/>.

Virtuální manažer/specialisté

Virtuální manažer: Manažeři mateřských firem, které provozují pobočky v různých zemích světa, řídí na dálku týmy pracovníků cizích kultur. Díky vysokým nákladům není možné, aby vzdálený manažer dojížděl často za pracovníky z lokálního pracoviště, které na dálku řídí. Místní pracovníci naopak nepracují na dálku, ale pohromadě na pracovišti. Virtuální manažer musí nutně znát specifika té dané kultury, jejíž pobočku má na starosti, a podle toho náležitě upravovat svůj manažerský způsob vedení. Rovněž se může jednat o podobu vzdáleného manažera stejné kultury, který řídí tým či firmu na dálku z jiného města, ale častěji z jiného státu ve světě. V obou případech bývá obvyklé mít přímo na místě jednoho či více vedoucích pracovníků, kteří nesou zodpovědnost za určitou oblast činnosti firmy a kteří motivují podřízené pracovníky a starají se o jejich výkonnost.

Virtuální specialisté: Někteří pracovníci nedochází na pracoviště zaměstnavatele vůbec a volí si místo výkonu práce dle vlastních priorit a dle potřeb charakteru práce. Pracovníci, jejichž povaha práce to umožňuje, se tak mohou nacházet kdekoliv na světě. Firmy, které tímto způsobem zaměstnávají lidi na dálku, mají vyšší šance získat ty nejlepší specialisty ve svých oborech. Ti totiž často dbají na vysokou kvalitu životních podmínek a flexibilitu v pracovním životě. Nejedná se o zajištění určitých pracovních činností prostřednictvím pracovníků jiné firmy (outsourcing), které by mělo vést ke snížení nákladů. Jedná se naopak o standardní pracovníky firmy vykonávající práci na dálku, kteří se odlišují žádným či téměř žádným osobním kontaktem s dalšími pracovníky a komunikují tak s nimi virtuálně.

Rozdíl mezi vzdálenými specialisty a virtuálními týmy spočívá v izolované práci každého pracovníka – specialisty, která nenaplňuje podmínky týmové práce. Při přijímání nového pracovníka, který bude pracovat soustavně na dálku, bývá vhodné ho po přijetí nechat nějakou dobu (např. na jeden měsíc) docházet do kanceláře, pokud zaměstnavatel kanceláři disponuje; zaměstnavatel v takovém případě zajistí ubytování a vše, co bude takový pracovník po tuto dobu potřebovat; velkým přínosem pro firmu a především pro nově přijatého pracovníka je následně bližší poznání kolegů, seznámení se s reálnou firemní kulturou a se způsobem práce a komunikace ve firmě.⁷⁰

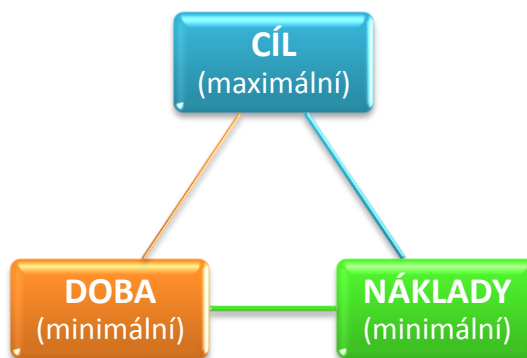
⁷⁰ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 175-176. ISBN 978-80-87270-99-8.

Virtuální tým

Pod pojmem **virtuální tým** rozumíme aspoň dva pracovníky, kteří se běžně nesetkávají, spolupracují na dosažení společného sdíleného cíle ve vzájemné závislosti, a to napříč prostorem, časem a organizačními hranicemi za využití technologií – zejména technologií informačních.⁷¹ Virtuální týmy se v praxi odlišují podle zaměření nebo oborů, délky trvání a dle dalších hledisek. Časové hledisko rozděluje virtuální týmy na tři typy.

Virtuální **krizový** tým vzniká jako reakce na akutní problém či nenadálou situaci, jako je přírodní katastrofa, havárie, technický problém nebo např. neplánovaná zásadní změna v obchodních vztazích či na trhu. Doba jeho trvání není předem definovaná a závisí na délce řešení situace, resp. na jejím vyřešení. Pracovním cílem tak obecně bývá co nejrychlejší a nejefektivnější náprava problému se snahou o minimalizaci škod. Vedoucí týmu nebývá formálně stanoven a vzhledem k tomu, že členové týmu jsou obvykle odborníky, předpokládá se jejich aktivní práce bez nutnosti stanovování týmových rolí.

Virtuální **projektový** tým řeší předem stanovený projekt, který je vymezen projektovým trojimperativem, třemi hlavními parametry hovořícími o tom, co (cíl) a kdy přesně (doba) má být uděláno a s jakými náklady (viz obrázek 2.2: Vizualizace projektového trojimperativu). Projektový tým pracuje obvykle od několika týdnů po několik let a jeho projekt má přesně definovaný začátek a konec. Vedoucí virtuálního projektového týmu je formálně určen a standardně se jedná o projektového manažera.



Obrázek 2.2: Vizualizace projektového trojimperativu

Virtuální **permanentní** tým je sestavován na neomezenou dobu s daným začátkem a jasným měřitelným cílem, pro který bývají vymezeny souhrnné klíčové ukazatele výkonu, tzv. *Key Performance Indicators* (KPI). Činnost virtuálního permanentního týmu

⁷¹ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 8. ISBN 978-80-245-1611-0.

obvykle končí rozhodnutím managementu firmy, a to např. jako následek organizačních změn. Vedoucí týmu je formálně stanoven a celá organizační struktura virtuálního týmu bývá zakotvena rovněž v celopodnikové organizační struktuře.⁷²

Obecně není sestavení efektivně pracujícího týmu zcela jednoduchá záležitost. Členové týmu se vybírají tak, aby společně tvořili ideální seskupení týmových pracovníků z hlediska osobních schopností, dovedností a znalostí, aby se vzájemně doplňovali nejen z hlediska týmových rolí⁷³. Dohromady pak následují směr, který udává vedoucí týmu, a snaží se dosáhnout stanoveného společného cíle. V případě virtuálního týmu ale bývají možnosti výběru omezené. Tým může být např. potřebné sestavit z momentálně dostupných pracovníků a kritériem pro jejich výběr bývá pouhé ověření potřebných znalostí a dovedností. Je proto nutné, aby virtuální tým vedl zkušený manažer, který již někdy úspěšně vedl „nevirtuální“ tým pracovníků.⁷⁴ U nových úkolů či projektů virtuálních týmů bývá obvyklé, že se členové takových týmů nejčastěji vždy na začátku a na konci zadaného pracovního úkolu potkávají osobně na společných setkáních. Virtualita týmové práce u virtuálních týmů je tak značně proměnlivá a má dynamický charakter.⁷⁵

Jako nejefektivnější typ komunikace ve virtuálním týmu se jeví pro neformální zprávy využití možnosti, kdy spolu mohou komunikovat všichni pracovníci navzájem, tzv. „každý s každým“. Pro formálnější zprávy se hodí rozdělení pracovníků do menších podskupin o maximálním počtu pěti lidí, kdy se průběžně v čase vždy aspoň jeden pracovník přesouvá do jiné podskupiny, aby se zachovala dynamika komunikace.⁷⁶ Na obrázku 2.3 jsou zobrazeny oba vhodné typy pro neformální a formální komunikaci. Neformální komunikace napomáhá při vytváření dobrých mezilidských vztahů a je předpokladem pro lepší pracovní atmosféru.

⁷² Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 36-38. ISBN 978-80-251-2877-0.

a Viz podle: DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7204-863-2.

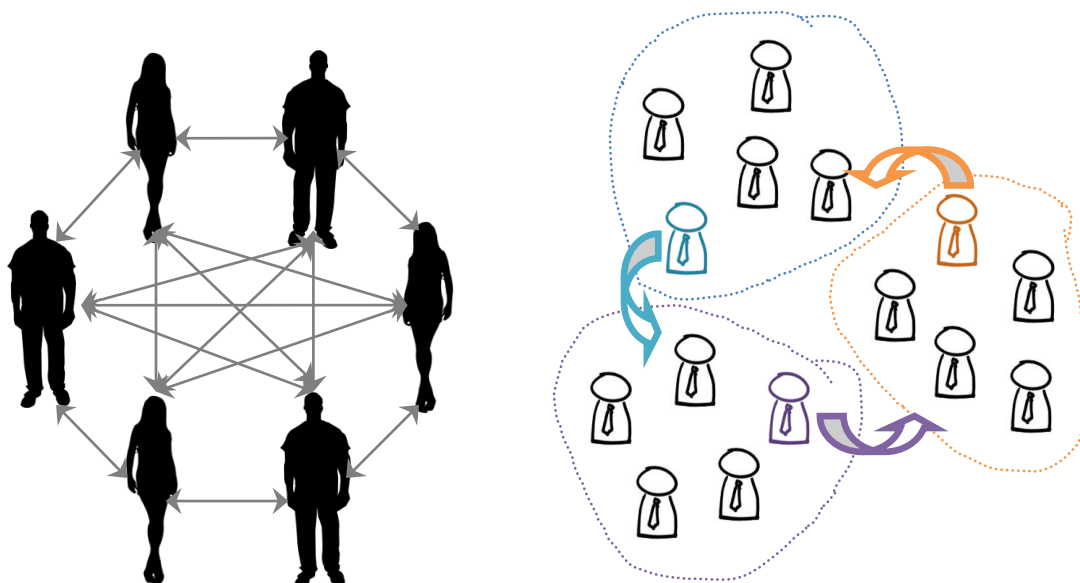
⁷³ **Týmovou roli** se označuje způsob, kterým se každý pracovník v týmu zapojuje do spolupráce s dalšími týmovými členy.

Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 210. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁷⁴ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 9 a 19. ISBN 978-80-251-2877-0.

⁷⁵ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 11. ISBN 978-80-245-1611-0.

⁷⁶ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 97-98. ISBN 978-80-251-2877-0.



Obrázek 2.3: Typy komunikace (neformální a formální)

U virtuálních týmů, které jsou operativně sestavované pro splnění určitých úkolů, je velmi důležité, aby manažer společnou práci náležitě ukončil. Pracovníci a manažer by si měli vzájemně předat zpětnou vazbu o společné činnosti a o osobních předpokladech a schopnostech pro další osobnostní rozvoj do budoucna. To se týká i pracovníků, kteří třeba nemohli být součástí týmu až do splnění cíle, ale kteří se významnou měrou podíleli na jeho dosažení. Vhodná bývá i závěrečná osobní schůzka, která ulehčí společné zhodnocení práce, plánovaného a skutečně dosaženého výsledku a předání zpětné vazby, a to včetně manažerova návrhu oblastí, ve kterých se mohou pracovníci dále rozvíjet, a informaci o předpokladu pro jejich další týmovou práci.

Je důležité si uvědomovat skutečnost, že ne každá skupina osob, která se společně setkává nebo jiným způsobem spolu kooperuje, je tým. Všichni lidé z takové skupiny mohou směřovat stejným směrem a snažit se o dosažení jednoho společného cíle, jak se také ve většině případů skutečně děje, ale pokud má každý svůj individuální úkol, nejedná se o týmové řízení a tým.⁷⁷

⁷⁷ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 13 a 165-167. ISBN 978-80-251-2877-0.

Virtuální firma

Koncepce virtuální firmy je blízká představené „virtuální korporaci“ Williama H. Davidowa a Michaela S. Malonea zmíněné v historickém přehledu managementu 90. let 20. století. Perspektivních možností firmy s pružně spolupracujícími partnery si tak byli představitelé managementu vědomi již v této době.

Virtuální firma představuje soubor geograficky, funkčně a/nebo kulturně rozdílných entit, které spolu komunikují virtuálně; virtuální firma bývá označována jako tzv. „podnik bez stěn“, kdy lidé, spolupracující zejména prostřednictvím internetové sítě, vyvíjejí činnost směřující ke společnému cíli, a to bez ohledu na to, ke které entitě pracovníci patří; rovněž se jedná o firmu, která využívá všechny možnosti internetu a realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem, jež zákazníkovi poskytuje novou vysokou hodnotu. Virtuální firma se snaží vytvořit si pevnou a dominantní pozici nezaměnitelného charakteru. Pro virtuální firmy je typické najímání si některých služeb externě. Formu outsourcingu⁷⁸ využívají pro účetnictví a fakturaci, finanční poradenství, logistické služby či pro personalistiku a péči o zaměstnance. Populární je to z důvodů výrazného snížení nákladů a také získání vyšší kvalitativní úrovně, než jakou by byla firma třeba schopna sama poskytnout. Navíc u najímaných služeb od externích firem bývá zaručena aktuálnost jimi nabízených informací.

Virtuálně řízené firmy potřebují schopné a samostatné pracovníky. Dnes již není tak obvyklé, aby pracovníci zůstávali pracovat věrně v jedné firmě po celý svůj život. Díky této „neloajalitě“ zase virtuální firmy nenabízejí tolik sociálních jistot; potřebují si ale nějakým způsobem ty dobré a kvalitní pracovníky získat a pak následně i udržet. Nabízejí proto svým zaměstnancům možnost neustálého zvyšování jejich schopností a znalostí, které oni pak mohou uplatnit zpět při práci pro zaměstnavatele; dochází k vytváření individualizovaných plánů osobního rozvoje pro každého pracovníka. Neznamená to ovšem, že by se podniky prostřednictvím plnění společných cílů a shodného směřování nesnažily o vytváření pocitu sounáležitosti s podnikem u svých zaměstnanců. Vnímání společného údělu a vytváření pevných kolegiálních vztahů totiž přispívá ke zvýšení individuálních výkonů pracovníků. Virtuální firmy si uvědomují, jak je investice do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků důležitá, protože činnosti těchto

⁷⁸ **Outsourcing** znamená získání či obstarání si na základě smlouvy z vnějšího zdroje pracovníky či např. zboží.

Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 581. ISBN 978-80-7391-539-1.

fírem bývají založené na využívání znalostí. Znalostní báze obsahující unikátní firemní znalosti, jejichž nositeli jsou právě kvalifikovaní pracovníci, poskytuje firmě značnou konkurenční výhodu. Její absence naopak může vést až k zániku takové firmy. Podnikatelské prostředí uvnitř firmy se zakládá na otevřené firemní kultuře, která pomáhá zvyšovat soudržnost zaměstnanců, a na samostatném rozhodování pracovníků v rámci jejich vymezených kompetencí.

Globalizace způsobuje, že trh je téměř po celém světě otevřený a dostupný každému novému subjektu, a tak mnoho virtuálních podniků uzavírá strategická partnerství. Účelné aliance mezi dvěma nebo více subjekty založené na kooperativním základě musí být spravedlivé, aby její členové profitovali či ztráceli stejnou měrou. Strany účastníci se prospěšně vytvořené aliance si mohou vzájemně zajistit účinný a rychlý vstup na nové trhy, sjednotit a sdílet výzkum a vývoj nebo např. mohou využívat společných logistických areálů. V dnešním dynamickém prostředí musí virtuální firmy neustále bedlivě sledovat svou konkurenci, komplexní změny a globalizační tendence a reagovat na ně rychle a důrazně; dále musí být připraveny na přebírání rizika a na nepřetržité experimentování s novými produkty a službami. Velký význam zaujímá také budování pozitivního obrazu firmy v očích svých partnerů a zákazníků a s tím související komunikace nejen vně ale i uvnitř firmy. Účinná komunikace a rychlý přenos informací za využití informačních technologií vyžaduje pružné a štíhlé organizační struktury, kde pracovníci znají své umístění ve firmě a přebírají plnou odpovědnost za jim svěřený výsledek. Je proto obvyklé, že manažeři a dokonce i majitelé firem se přímo podílejí na chodu firmy a komunikují běžně se zaměstnanci o klíčových činnostech.

Při takto intenzivním remote managementu je vhodné, aby firma pravidelně pořádala minimálně jednou ročně setkání všech svých zaměstnanců, a to např. v rámci vzdělávací konference či jako společný „výlet“ na nějaké turisticky atraktivní místo ve světě. Pracovníci si tak mají možnost spojit „tváře se jmény“, která vídají běžně pouze na svých monitorech, vzájemně se lépe poznávat a celkově se tak příjemnou formou přičinit o lepší pracovní vztahy do budoucna.⁷⁹

⁷⁹ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 23 a 31-34. ISBN 978-80-245-1611-0.
a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 187-188. ISBN 978-80-87270-99-8.

2.2 PROVEDENÉ PRŮZKUMY V OBCHODNÍCH KORPORACÍCH A JEJICH CHARAKTERISTIKA

Na základě historických souvislostí managementu, následně čtyř stanovených modelů remote managementu odlišných dle míry využití virtuální komunikace, dále s ohledem na pozitivní a negativní stránky remote managementu a teoretickou základnu šesti tematických okruhů – byly zvoleny průzkumy ve třech firmách působících v České republice. Pro jejich provedení byly vybrány charakterově, velikostně a regionálně rozdílné firmy, shodně sídlící v hlavním městě, Praze; jedná se o firmy Accenture Services, s.r.o., Image Lab s.r.o. a Ženy, s.r.o. (zde dále jen: Accenture Services, Image Lab a Ženy s.r.o.). Předpokládaná větší pestrost zjištěných firemních trendů remote managementu při průzkumech ve více rozdílných firmách je žádoucí z důvodu praktické využitelnosti zjištěných poznatků (v podobě trendů) pro větší množství firem. V následujícím textu jsou nejdříve uvedeny údaje o provedených průzkumech ve třech uvedených firmách, následně charakteristika těchto firem, specifické informace o remote managementu ve firmách a představení jimi užívaných modelů remote managementu a nakonec konkrétní doporučení jednotlivým firmám.

Průzkum (zahrnující tři průzkumy provedené izolovaně ve třech odlišných firmách), je rámcově vymezen teoretickými poznatky z odborných knih a článků, dále z legislativních dokumentů a internetových zdrojů. Tyto poznatky jsou uspořádány jako historický přehled manažerského myšlení s důrazem na aktuálnost remote managementu, jeho kladné a záporné stránky, stanovené modely a nakonec šest tematických okruhů (ve třetí kapitole), kterými se uvedené zdroje nejčastěji zabývají. Společnými **CÍLY** průzkumů je **zjištění trendů remote managementu** ve třech uvedených firmách, **analýza** jimi v současnosti **využívaných modelů** remote managementu a nakonec **navržení doporučení** pro jejich efektivnější fungování. **ÚČELEM** průzkumů je shromáždění informací o reálně užívaných modelech remote managementu, které jsou představeny zejména prostřednictvím trendů v tematicky členěných okruzích. Problematika remote managementu totiž není odbornou literaturou dostatečně popsána a není na ni nahlíženo komplexně. Pro firmy je tedy značně obtížné orientovat se v problematice remote managementu. Nemají tak dobrý přehled o tom, co vše umožňuje, a kde se naopak nacházejí jeho úskalí. Výzkumná otázka proto zní: „*Jaké modely využívají a jaké trendy zaznamenávají vybrané obchodní korporace (Accenture Services, Image Lab a Ženy s.r.o.)?*“. Tematicky uspořádané oblasti doplněné o související trendy obsahují informace

společné pro všechny modely remote managementu; pouze tam, kde existuje odlišnost, je na toto upozorněno. Firmy tak mohou tento text práce využít pro své individuální potřeby a potenciálně získat konkurenční výhodu nutnou pro dosahování úspěchu v dnešní proměnlivé době.

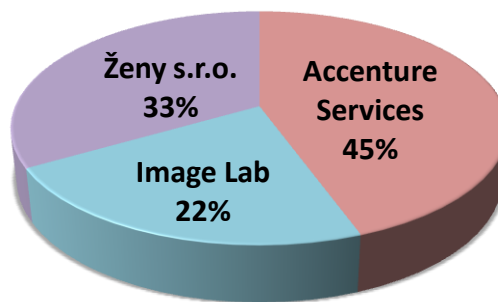
Hypotézy není vhodné formulovat; na základě jedinečnosti každé z firem jsou pokládány vždy tři specifické výzkumné otázky odrážející tu kterou firmu. Jejich odpovědi jsou zjišťovány prostřednictvím celkem devíti moderovaných rozhovorů. Faktory, které ovlivňují výsledek průzkumu, spočívají v časovém a potenciálním územním omezení platnosti představených trendů. Všechny trendy se totiž postupně v čase vyvíjí, mění a objevují se také nové. Rovněž z hlediska regionálních odlišností mohou být zjišťovány různé další trendy; s ohledem na originalitu každé firmy nelze předpokládat jejich uplatnitelnost a shodnou míru úspěchu u všech firem.

Výběrový vzorek provedených průzkumů (nereprezentativní soubor) tvořili zaměstnanci firmy Accenture Services, a majitelé a zaměstnanci firem Image Lab a Ženy s.r.o., jejichž výběr byl již výše popsán. Sběr dat kvalitativních průzkumů byl uskutečněn ve druhé polovině roku 2015; zvolenou použitou metodou byly moderované rozhovory, interview (výraz „interview“ označuje rozhovor, jenž je moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumu⁸⁰). Byly využity polostrukturované interview, jejichž jádrem byl vždy shodný počet základních otázek, a to specifických pro každou firmu (viz Příloha 1 – 10 otázek, Příloha 2: 11 otázek a Příloha 3: tři varianty rozhovorů po 10 otázkách), které byly zodpovězeny každým respondentem. Tyto základní stanovené otázky byly rozšířeny o doplňující otázky, a to pro potvrzení a příp. upřesnění správného porozumění a odstranění případných pochybností o pravém smyslu zaznamenaných odpovědí; byly rovněž použity pro rozšíření tématu tam, kde to bylo dle situace žádoucí. Základní otázky byly zvoleny tak, aby jimi byla získána odpověď na výzkumné otázky, které byly položeny individuálně pro každou firmu. Proto je rovněž volen odlišný soubor základních otázek. Doplňující otázky polostrukturovaných rozhovorů byly také voleny s ohledem na pokrytí obsahu všech šesti teoretických tematických okruhů. Rozhovory probíhající „tváří v tvář“ jsou navíc vždy prováděny společně s metodami pozorování, čehož bylo náležitě využito pro posouzení vhodné hloubky pokládaných doplňujících otázek u takto

⁸⁰ Viz podle: MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 156. ISBN 80-247-1362-4.

provedených interview.⁸¹ Polostrukturované individuální rozhovory byly prováděny jak v místě pracoviště odpovídajících, tak také, z důvodu tématu této práce, na dálku prostřednictvím technologií a internetového připojení (vždy jeden rozhovor na dálku a ostatní osobně „tváří v tvář“). Délka rozhovorů se pohybovala od čtyřiceti minut do devadesáti minut, tedy v průměru jednu hodinu. Rozhovory byly uskutečněny se všemi oslovenými respondenty a tzv. co-operation rate, podíl kompletních rozhovorů ze všech kontaktovaných⁸², je tak 100%; respondenti projevovali vysokou míru zájmu a ochoty spolupracovat na průzkumu.

Celkem bylo osloveno devět respondentů z plánovaných pěti až deseti respondentů; konkrétně čtyři zaměstnanci Accenture Services, majitel a jeden zaměstnanec Image Lab a majitelka a dva zaměstnanci firmy Ženy s.r.o. (graficky znázorněno v grafu 2.2).



Graf 2.2: Zastoupení respondentů jednotlivých firem

Samotnému provedení moderovaných rozhovorů předcházely malé orientační průzkumy spočívající v krátkých rozhovorech s odlišnými i shodnými respondenty, kteří se následně účastnili hlavních průzkumů ve firmách. Smyslem bylo zpřesnění otázek pro polostrukturované rozhovory, potvrzení plánovaného počtu respondentů pro hlavní průzkumy a orientační seznámení se s realizovaným remote managementem ve firmách.

Zjištěné trendy remote managementu všech firem jsou uváděny průběžně u souvisejících tematických teoretických poznatků v následující kapitole. Tím je naplněn první z cílů průzkumů týkající se zjištění trendů remote managementu ve třech uvedených firmách. Zjištěná specifika trendů jsou z důvodu ponechání jisté diskrétnosti v této oblasti, uváděny bez bližší specifikace, které z firem dané specifikum trendu náleží. Využívané modely remote managementu a konkrétní doporučení jsou blíže popsány v částech

⁸¹ Viz podle: MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 156-158. ISBN 80-247-1362-4.

⁸² Viz podle: KREJČÍ, Jindřich. Co je to návratnost u výběrových dotazníkových šetření. In: *Socioweb.cz: Sociologický webzín* [online]. 2008 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=367&lst=106>.

o jednotlivých firmách v této podkapitole. Tím jsou splněny i zbývající dva cíle průzkumů a rovněž stanovená výzkumná otázka.

Průzkum ve firmě Accenture Services proběhl prostřednictvím moderovaných, polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor ve firmě Accenture Services) se čtyřmi respondenty, resp. firemními zaměstnanci. Byly pro něj stanoveny výzkumné otázky: *„Mají všichni zaměstnanci Accenture Services možnost vykonávat aspoň jeden den týdně práci na dálku?“*; *„Nacházejí se zaměstnanci nejčastěji při výkonu práce na dálku u sebe doma?“*; *„Je jedním z nejvýznamnějších důvodů pro aplikaci remote managementu snaha o snížení nákladů firmy?“*.

Průzkum ve firmě Image Lab proběhl také prostřednictvím moderovaných, polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor ve firmě Image Lab) se dvěma respondenty, resp. majitelem a jedním zaměstnancem firmy. Byly pro něj stanoveny výzkumné otázky: *„Je model remote managementu, který je ve firmě Image Lab, totožný s většinou modelů remote managementu ve firmách, kterým je poskytováno poradenství ze strany Image Lab?“*; *„Je jedním z nejvýznamnějších důvodů pro aplikaci remote managementu snaha o snížení nákladů firmy?“*; *„Spočívá jeden z nejčastějších problémů s remote managementem firem, které se obracejí na Image Lab, v rozdílných kulturách manažera a na dálku řízených zaměstnanců?“*.

Průzkum ve firmě Ženy s.r.o. proběhl rovněž prostřednictvím moderovaných, polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 3: Polostrukturované rozhovory ve firmě Ženy s.r.o.) se třemi respondenty, resp. majitelkou firmy a dvěma zaměstnanci. Byly pro něj stanoveny výzkumné otázky: *„Umožňuje firma Ženy s.r.o. zaměstnancům na plný úvazek vykonávat práci na dálku?“*; *„Nacházejí se zaměstnanci nejčastěji při výkonu práce na dálku u sebe doma?“*; *„Je coworkingové místo pro práci či pracovní schůzku jednotlivců nejčastějším důvodem pronájmu prostor regionálních pracoven?“*.

Accenture Services

Charakteristika firmy

Majitelem 100% podílu Accenture Services, s.r.o. je Accenture Central Europe B.V., organizační složka, odštěpný závod mezinárodní firmy Accenture, která poskytuje manažerské poradenství, technologické služby a outsourcing v oblasti aplikací, infrastruktury a podnikových procesů. Accenture se pravidelně umísťuje na horních příčkách 500 nejvíce obdivovaných globálních firem časopisu Fortune; aktuálně se nachází na celkové 49. pozici, ve svém oboru služeb informačních technologií obsazuje první místo.⁸³ Obrázek 2.4 představuje logo společnosti Accenture. Accenture patří společně s IBM a eBay mezi firmy, které si osvojily model práce na dálku. V České republice působí Accenture Services od roku 2001 a mezi hlavní služby, které nyní poskytuje, patří činnost účetních poradců a vedení účetnictví.



Obrázek 2.4: Logo firmy Accenture

Průzkumem byly zjištěny aktuálně užívané modely remote managementu ve firmě, nejvýznamnější pozitivní a negativní stránky remote managementu; současně došlo k zodpovězení výzkumných otázek. Následně byla stanovena doporučení pro zefektivnění remote managementu ve firmě Accenture Services.

Remote management a firma Accenture Services

Remote management je ve firmě Accenture Services uplatňován zejména z důvodu snížení nákladů nutných jinak vynakládat na kancelářské prostory. Tato jeho výhoda je proto součástí i dlouhodobého cíle firmy. Manažeři se proto snaží, aby jejich podřízení provozovali „virtuální kancelář“ v těch případech, kdy to jejich povaha práce umožňuje; Accenture Services se tak řadí k firmám, které využívají práci na dálku rozsáhle, což znamená, že ji aktivně provozuje více než 10 % všech zaměstnanců. Z pohledu

⁸³ Viz podle: Accenture Services, s.r.o.: Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015, 2015 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=537209&typ=PLATNY>.

a Viz podle: About Accenture. *Accenture: Strategy, Consulting, Digital, Technology and Operations* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/us-en/company>.

a Viz podle: Accenture: World's Most Admired Companies - Fortune. *Fortune: Fortune 500 Daily & Breaking Business News* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-13]. Dostupné z: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/accenture-49/>.

zaměstnanců představuje významnou pozitivní stránku absence dojíždění do kancelářských prostor firmy, a to zvláště u zaměstnanců, kteří tráví jednou cestou do práce více než 60 minut. Dále si také velmi cení většího soukromí, které jim umožňuje vykonávat pracovní náplň s daty, o nichž by neměli být informováni další zaměstnanci, se kterými jinak běžně sdílejí kancelářský open-space prostor; nejedná se o citlivá data, ale např. o hodnocení zaměstnanců. Domácí prostory poskytující toto soukromí jsou také zaměstnanci ceněny, protože umožňují snadnější koncentraci např. na práci většího významu určené pro klienty firmy. Otázka soukromí je tak částečně řešena využíváním práce na dálku. Pracovní rozptýlení zaměstnanců se firma v open-space prostorech snaží eliminovat např. pravidlem týkajícím se čistého stolu, resp. stolu, na kterém se nenachází žádné mimopracovní, zejména osobní, záležitosti, a který po skončení pracovního dne zůstává prázdný. Na různé další rušivé elementy, jako je např. rozptýlení způsobené různými kancelářskými zvuky nebo klimatizací si ale zaměstnanci ve firmě s pracovním prostředím open-space musí postupně zvyknout. Z hlediska rovných příležitostí nehraje ve firmě Accenture Services remote management v podstatě žádnou roli, protože rovné příležitosti jsou ve firmě nastaveny automaticky, a to bez ohledu na to, kde je práce vykonávána. Tato skutečnost souvisí i s mezinárodním prostředím firmy, kde se vyskytují zaměstnanci různých národností, a jazykem firmy je angličtina. Vedoucí pracovníci ale naopak spatřují i výhodu ve využívání pracovních prostor open-space, kdy mají přehled o svém týmu a komunikaci považují jednodušší a snadnější. Z důvodu udržení sociálního kontaktu se svými kolegy tak nemají někdy zájem trávit veškerý čas řízením a prací na dálku. Firma Accenture Services nepovažuje jako negativum např. výpadek proudu či internetového připojení, protože má zajištěné záložní systémy, které zaručují kontinuitu pracovních činností.

K výzkumným otázkám v průzkumu ve firmě Accenture Services

Omezené možnosti zaměstnanců vykonávat práci na dálku se věnuje např. úryvek z rozhovoru, kde možnost výkonu práce na dálku... „...závisí na klientovi, smlouvě s klientem, povaze práce a technologii.“ Pracovní náplň některých zaměstnanců vyžaduje jejich přítomnost na pracovišti firmy a není možné ji vykonávat odjinud. V některých případech je tato přítomnost zaměstnanců dokonce podložena smlouvami s klienty firmy, ve kterých se k tomu Accenture Services zavazuje z důvodu maximální ochrany citlivých dat klienta.

Zaměstnanci se nachází téměř vždy u sebe doma; s tím souvisí i interně užívaný pojem pro práci na dálku: „home-office“ (oficiálně „teleworking“); během rozhovorů byl

používán ze strany respondentů právě jen výraz home-office. Potvrzení respondentů ve všech případech, že se nacházejí doma při výkonu práce na dálku a skutečnost, že firma toto plánuje ve stále větší intenzitě pro více zaměstnanců, dobře doplňuje komentář: „Při home-officu se zavazujete hlavně k tomu, že se nacházíte skutečně tam, kde jste předem uvedla, abyste chránila data společnosti.“

Důvodem aplikace remote managementu je snížení počtu fyzických pracovních míst, jako dlouhodobý záměr firmy, a to z důvodu snížení nákladů firmy za pronájem kancelářských prostor, což podporují např. i doplňující informace z výroků: „Snažíme se snižovat kapacitu míst tak, abychom se snažili vydělávat, což znamená, že bychom i v některých případech rádi přešli na model, kdy se právě na jednom pracovním místě střídají dva zaměstnanci.“ a „Náklady a zvýšení pracovní motivace.“

Modely remote managementu ve firmě Accenture Services

Modely remote managementu, které aktivně využívá Accenture Services, jsou „virtuální kancelář“, „virtuální manažer“ a „virtuální tým“. Firma se aktivně snaží minimalizovat počet fyzických pracovních míst ve svých open-space kancelářích a využívá k tomu právě modely „virtuální kanceláře“, kdy usiluje o optimalizaci využití každého pracovního místa. Rozsah dnů, které zaměstnanci tráví prací na dálku, se liší dle pracovní pozice a náplně práce; zaměstnanci, kteří pracují s citlivými klientskými daty, mnohdy nemohou tuto činnost z důvodu maximální ochrany dat vykonávat mimo pracoviště; u manažerských pozic je snaha o to, aby se na jednom pracovním místě střídali dva manažeři. Accenture Services má rovněž interně nazývaný „full-home-office“, při kterém zaměstnanci pracují dlouhodobě pouze na dálku a na pracoviště firmy dochází jen např. z důvodu pravidelné aktualizace firmou užívaného softwaru, vyřizování administrativních záležitostí nebo schůzek s týmem či nadřízeným. Pro zaměstnance jsou proto v prostorách firmy k dispozici tzv. Hot-Desk a Hot-Spot; Hot-Desk je standardní pracovní místo, ke kterému není přiřazen žádný projekt ani pracovník (u všech ostatních pracovních míst tomu tak totiž je), a je možné si ho např. na den zarezervovat přes interní automatický rezervační systém; Hot-Spoty mohou využívat všichni zaměstnanci pro neomezený přístup na internet např. pro kontrolu či vyřízení osobních záležitostí během obědové pauzy.

Model „Virtuální manažer“: Zaměstnanci v manažerských pozicích pracují převážně s daty, která nejsou citlivá, a tak tráví pracovní dny mimo pracovní prostory zaměstnavatele; řídí tak své týmy na dálku a komunikují zejména se supervizory, kteří dohlíží na práci a výkon podřízených; manažer si může dovolit řídit tým vzdáleně,

protože si je vědom skutečnosti, že je na pracovišti vždy přítomen aspoň jeden supervizor pro operativní řešení okamžitých potřeb a problémů firmy i zaměstnanců.

„Virtuální týmy“ firmy Accenture se skládají ze zaměstnanců zemí, ve kterých firma lokálně působí; v případě zaměstnanců Accenture Services, kteří jsou součástí takovýchto mezinárodních projektových i permanentních virtuálních týmů, se jedná např. o země a města – Argentina: Buenos Aires, Indie: Chennai, Filipíny: Manila a Slovensko: Bratislava. Komunikace tak probíhá mezi zaměstnanci nacházejícími se v různých časových pásmech; ti tak přicházejí do osobního kontaktu např. jednou ročně nebo se i za celou dobu spolupráce osobně nesetkají ani jednou. Zaměstnanci Accenture v některých částech světa pracují ve třisměnných pracovních provozech na pracovišti firmy. Tato maximalizace využití jednoho fyzického pracovního místa je umožněna Accenture i proto, že se jedná o mezinárodní firmy s klienty nacházejícími se v různých zemích světa. Tito zaměstnanci totiž pracují v čase pracovní doby svého klienta. Rozdíl časových pásem tak v tomto případě umožňuje žádoucí maximalizaci využití jednoho místa na pracovišti firmy. V České republice se sledují a dopředu plánují počty potřebných míst pro každý projekt a pravidelně dochází v případě potřeby k výměně fyzických pracovních míst (např. v rámci jedné budovy), aby docházelo k maximálně efektivnímu využívání kancelářských prostor firmy.

Doporučení pro firmu Accenture Services

Firma Accenture Services má remote management nastaven v mezinárodním měřítku na velmi vysoké úrovni a disponuje v tomto ohledu velmi cennými zkušenostmi. Pro jeho využití má nastavena rozsáhlá pravidla (*Policies*); z důvodu jejich velkého množství proto reálně hrozí u zaměstnanců jejich neúplná znalost.

Přestože se tak např. Accenture zajímá o ideální uspořádání soukromého domácího pracovního prostředí, kde zaměstnanec tráví čas během výkonu práce na dálku, tak zaměstnanci běžně nevědí o existenci takovýchto doporučení a asistence ze strany firmy. Při snaze Accenture o minimalizaci fyzických pracovních míst, a tedy maximalizaci využívání práce na dálku, by měl být kladen důraz právě na pomoc s organizací uspořádání pracovního místa v osobních prostorách zaměstnanců – aby se přirozeně zvýšil zájem o práci na dálku i ze strany zaměstnanců. Tomu může napomoci i nabídka ze strany firmy zaměstnancům, aby měli možnost vykonávat práci na dálku nejen z domova, ale i na dalších místech; vždy samozřejmě s ohledem na ochranu firemních dat.

S ohledem na to, že v obecné rovině stále přetrvává nadužívání e-mailů posílaných mezi zaměstnanci, je proto žádoucí jim opakovaně připomínat nejen oficiální firemní pravidla, ale i určitou nepsanou e-mailovou kulturu (více viz další kapitola v části o komunikačních prostředcích remote managementu), která přispívá k efektivnějšímu využívání písemné e-mailové komunikace.

Image Lab

Charakteristika firmy

Česká firma Image Lab s.r.o. (dále jen Image Lab) byla založena v roce 1996 se zaměřením na poradenství a vzdělávání dospělých ve firmách, s excelencí v oblasti rozvoje kompetencí a talent managementu. Cílem firmy je „zvyšování výkonu organizací prostřednictvím podpory a rozvoje lidského potenciálu“. Dle firmy Image Lab se nejlepšího řešení dosáhne při její úzké spolupráci s managementem, a to bez ohledu na velikost této firmy. Image Lab se podílela na několika projektech věnujících se podpoře zaměstnanců při jejich návratu z mateřské a rodičovské dovolené a po nástupu do práce podpořených z Evropského sociálního fondu.⁸⁴ Na obrázku 2.5 je znázorněno logo Image Lab.



Obrázek 2.5: Logo firmy Image Lab

Průzkumem byl zjištěn užívaný model remote managementu ve firmě, nejvýznamnější pozitivní a negativní stránky remote managementu; rovněž došlo k zodpovězení výzkumných otázek. Následně byla stanovena doporučení pro zefektivnění remote managementu ve firmě Image Lab.

Remote management a firma Image Lab

Základním důvodem pro realizaci remote managementu spatřuje firma Image Lab v nákladech, resp. v příliš vysoké finanční i časové náročnosti pro neustálé cestování manažera řídicího na dálku tým zaměstnanců, kteří pracují naopak společně na jednom pracovišti. Vzdálené řízení tak tyto náklady velmi snižuje a umožňuje firmám expandovat do zahraničí při nižších nákladech, ale zároveň při zachování určité úrovně efektivity práce

⁸⁴ Viz podle: Náš projekt OPPA. *Imagelab* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.imagelab.cz/oppa/>.

vzdáleného pracovního týmu. Právě v případě zahraniční spolupráce se jedná o ušetření doby strávené na cestě v délce jedné hodiny až desítek hodin. Časová úspora tak zde hraje skutečně významnou roli. Ke kulturním šokům při spolupráci s odlišnými kulturami nedochází, pokud jsou si obě strany spolupráce vědomy kulturních odlišností a kdy s těmi rozdíly umí náležitě pracovat. Firma Image Lab disponuje odborníkem na tuto problematiku, který je v případě potřeby vždy k dispozici za účelem seznámit všechny pracovníky, kteří mohou přijít do kontaktu s odlišnou kulturou, právě s významnými kulturními rozdíly. Vedoucí, který se nachází v cizí zemi, řídí místní pracovníky, kteří jsou znalí regionálních potřeb zákazníků. Česká firma tak může využívat těchto znalostí místních podmínek cizí země. Při virtuální komunikaci mezi manažerem a vzdáleným vedoucím je nastavení pravidel komunikace nutné zvláště v případě, kdy se oba nacházejí ve výrazně odlišných časových pásmech světa. S ohledem na kulturní rozdíly je rovněž nutné dbát na stejné směřování, priority a cíle „virtuálního manažera“ a vzdáleného vedoucího s jeho pracovním týmem. Při vzdálené komunikaci mezi různými státy světa vždy existuje zvýšené riziko nižší kvality a výpadků internetového připojení, s čímž je třeba počítat již při domlouvání pravidel pro vzájemnou komunikaci. Největší negativní stránku remote managementu spatřuje firma Image Lab v nedostatečné efektivitě pracovního týmu řízeného na dálku při absenci ustanoveného vedoucího přímo na místě. Bez něho je totiž obtížné pracovníkům předávat firemní kulturu firmy, motivovat je k vyššímu výkonu a k dodržování pravidel a způsobu práce mateřské firmy.

K výzkumným otázkám v průzkumu ve firmě Image Lab

Firma Image Lab sama využívá modelu „virtuálního manažera“ a v problematice dalších modelů remote managementu poradenství neposkytuje, což potvrzuje např. výrok: *„Poslední byla např. česká firma, která měla pobočky ve světě a měla problémy s řízením práce na dálku.“*

Model remote managementu „virtuální manažer“ bývá zaváděn převážně z důvodu příliš vysokých nákladů nutných pro osobní kontakt mezi „řídícím“ a „řízenými“ pracovníky; prostřednictvím vzdáleného řízení si tak mohou i menší a střední firmy dovolit expandovat do zemí, kde by si to bez realizace remote managementu nemohly z hlediska příliš vysokých nákladů jinak dovolit. Doplňuje to vhodně komentář: *„Je chvályhodné, aby se jel manažer podívat do země, kde potom bude řídit vzdáleně tu pobočku, ale zásadní otázka je vždycky: „Kdo to zaplatí?“ ... nebo „Jak dosáhnout svého za co nejméně peněz?“*“.

Firmy si samy uvědomují kulturní rozdíly, se kterými ale často neumí dále pracovat, a tak se u nich vyskytují problémy s motivovaností a efektivitou práce pracovníků odlišné kultury, jak uvádí i komentáře: „*Jednou z věcí, kterou si firmy uvědomují, jsou kulturní rozdíly...je třeba, aby to nepodceňovaly...my to s nimi děláme, aby věděly, že jsou v zahraničí lidé odlišní, a že je třeba s tím počítat.*“.

Model remote managementu ve firmě Image Lab

Model remote managementu používaný ve firmě Image Lab odpovídá „virtuálnímu manažerovi“, kdy mateřská firma Image Lab řídí na dálku svou dceřinou firmu na Slovensku se třemi zaměstnanci. Manažer je zároveň majitelem dceřiné firmy, a na Slovensku působí týmová vedoucí, kterou si sám „vycvičil“; mezi oběma panuje vysoká důvěra, což je nezbytná podmínka pro efektivní vzdálené řízení. Kromě toho Image Lab poskytuje poradenství a vzdělávací workshopy dalším českým firmám, které mají obdobný model remote managementu. Problémy týkající se právě vzdáleného řízení, které pomáhá Image Lab firmám řešit, nejčastěji spočívají např. v motivačním klimatu a efektivitě pracovního týmu, když u něj není přítomen manažer, nebo v efektivní komunikaci bez nutnosti častého dojíždění manažera do místní pobočky.

Pro firmu Image Lab představuje základ vzdáleného řízení vytvoření podmínek nezbytných pro realizaci modelu „virtuálního manažera“. Ty spočívají zejména v ustanovení místního pracovníka s nejlepšími manažerskými dovednostmi do role vedoucího na vzdáleném pracovišti a dále jeho vzdělání ohledně vedení lidí a týmových dovedností. Manažer mateřské firmy pak komunikuje s tímto vedoucím na dálku a nedochází tak k řízení celého týmu na dálku, ale jen jednoho vedoucího pracovníka. Nutné je proto také ustanovení pravidel pro vzájemnou komunikaci mezi manažerem a vzdáleným vedoucím pracovníkem týmu místních pracovníků.

Doporučení pro firmu Image Lab

Firma Image Lab má sama již léta zkušenosti s aplikací remote managementu a ty předává dál prostřednictvím poskytování poradenství dalším firmám v této oblasti. Na remote management ale nahlíží z velmi úzkého úhlu pohledu a mohla by využít přínosů i dalších modelů remote managementu nejen sama ve své činnosti, ale mohla by rovněž rozšířit nabídku svých poradenských služeb i do této oblasti.

Firmy totiž běžně využívají více modelů remote managementu zároveň, a proto je důležité mít zkušenosti a orientovat se i v zavádění a realizaci ostatních modelů (než jen v modelu „virtuální manažer“). Z důvodu předpokládaného trvajících vývoje

technologií a větší intenzity využívání remote managementu firmami po celém světě, by si takto Image Lab mohla navíc vytvořit konkurenční výhodu. Remote management není snadná problematika a vyžaduje jiný pohled a přístup k řízení lidských zdrojů, a tak je pro firmu poskytující poradenství a vzdělávání remote management perspektivním tématem právě i do budoucna.

Ženy s.r.o.

Charakteristika firmy

Firmu Ženy s.r.o. založila Eva Vašková Čejková v roce 2011⁸⁵ jako příležitost pro zúročení zkušeností nejen svých, ale také svých kolegyní ze své dříve založené firmy, pořadatelské agentury, ConPro, s.r.o. Rozhodla se předávat své zkušenosti z dosavadního podnikání těm, kteří chtějí sami podnikat, být aktivní nebo na sobě pracovat, a to zejména ženám, ve kterých vidí potenciál a jež jsou pro ni „neutuchajícím zdrojem inspirace“. Po vypracování kvalitní tržní analýzy, průzkumu mezi ženami a hledání toho, co ženám schází v jejich životech i na internetu, vznikl pod jejím vedením webový portál www.zenysro.cz.⁸⁶ Ten poskytuje prostor pro nabízení, resp. prodej, a testování různých výrobků a služeb, a inspiraci pro vlastní podnikatelskou činnost českých žen. Ženy s.r.o. také nabízí pronájem svých pracoven v několika městech České republiky (Praha, Chrudim, Ostrava, Tábor a Teplice; v budoucnu i v Brně, v Rychnově nad Kněžnou a v Litoměřicích a na Slovensku v Bratislavě⁸⁷), pro práci, obchodní schůzky či pořádání větších událostí. V první polovině roku 2015 došlo ke vzniku nových webových stránek a loga – staré a i nové logo je znázorněno na obrázku 2.6.



Obrázek 2.6: Staré (vlevo) a nové (vpravo) logo firmy ŽENY s.r.o.

Průzkumem byly zjištěny užívané modely remote managementu ve firmě Ženy s.r.o., nejvýznamnější pozitivní a negativní stránky remote managementu a také došlo

⁸⁵ Viz podle: Úplný výpis z obchodního rejstříku: Ženy, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=397730&typ=UPLNY>.

⁸⁶ Viz podle: SKALICKÁ, Jitka a Eva VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ. *Úspěch měřím štěstím: aneb co stojí podnikání v Čechách*. Praha: Mladá fronta, 2013, s. 177-178. ISBN 978-80-204-2623-9.

⁸⁷ Viz podle: Pracovny ŽENY s.r.o. *ŽENY s.r.o.: Jsme světem inspirací, příběhů a motivací* [online]. ©2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.zenysro.cz/pracovny>.

k zodpovězení výzkumných otázek. Poté byla stanovena doporučení pro zefektivnění remote managementu ve firmě Ženy s.r.o.

Remote management a firma Ženy s.r.o.

Pozitivní stránku práce na dálku spatřuje firma Image Lab ve větší pracovní flexibilitě umožňující zaměstnancům pracovat i v případě, kdy např. z osobních důvodů potřebují být doma, a to ať už se jedná třeba o zdravotní či rodinné záležitosti. Pro zaměstnance, kteří dojíždějí do pracovních prostor firmy více než 60 minut denně, představuje využití modelu „virtuální kanceláře“ velkou časovou úsporou. Větší volnost, spočívající v možnosti trávit den při práci na dálku v libovolných prostorách, nabízí zaměstnancům osobní volbu např. i pestřejšího prostředí vhodného pro kreativní práci. V kancelářských prostorách open-space se často liší potřeby jednotlivých zaměstnanců, a proto dochází k častějšímu negativnímu hodnocení aspektů těchto prostor. Rozdíly mezi zaměstnanci lze ale vždy lépe překlenout, pokud jsou na pracovišti dobré pracovní vztahy. K intenzivnímu vnímání negativních stránek společných prostor ani nemusí docházet, když si pracovní kolektiv cení prostorných kanceláří, snadné komunikace a přátelskosti.

K výzkumným otázkám v průzkumu ve firmě Ženy s.r.o.

Všichni zaměstnanci na plný úvazek mají možnost vykonávat práci na dálku; liší se u nich frekvence využívání a maximální povolené množství v závislosti na operativně nastavených pravidlech během roku dle potřeb firmy. Doplňuje to náležitě komentář: *„My máme home-officy, kdy můžou pracovat doma...nejsou na to ale zlatá pravidla, a tak třeba měním dovolený počet dnů home-officu v měsíci, a tak nám to jako firmě vyhovuje.“*

Zaměstnanci pracující na dálku se ve většině případů nacházejí ve svém domově, jak potvrzuje předchozí uvedený výrok. Mohou ale pracovat z jakéhokoliv místa, jak podporují komentáře: *„Ano, mohou pracovat dnes již v podstatě odkudkoliv. Někteří si odnesou počítač, kde mají přístup k úplně všemu, a telefon. ... Ne, vůbec neřeším, kde se při práci nacházejí.“* nebo *„...není důležité, kde jste, ale musíte být k dispozici.“*

Nejčastějším důvodem pronájmu prostor regionálních pracoven není coworkingové místo pro práci či pracovní schůzku jednotlivců, ale pronájem prostor celé pracovny pro pořádání různých událostí; děje se tak z důvodu větší finanční atraktivity při pronájmu celého prostoru; takto si prostory pracoven pronajímají firmy i jednotlivci. Jako příklady souvisejících výroků lze uvést: *„Coworking je zde minimálně, spíše je pronajímána celá na půl dne či na celý den.“* a *„...více se využívá pronájem celé pracovny.“*

nebo „*Na pronájem jednoho pracovního místa si to moc nepronajímají, protože není příliš volno, když si ji firmy pronajímají jako celý prostor na celý den.*“.

Modely remote managementu ve firmě Ženy s.r.o.

Ve firmě Ženy s.r.o. se vyskytuje více modelů remote managementu. Předně mají zaměstnanci trvale možnost využívat „virtuální kanceláře“. Intenzita práce na dálku závisí na nastavených pravidlech ve firmě, která se během roku mění dle aktuálních potřeb firmy (např. před koncem kalendářního roku je práce na dálku omezena, protože je vyžadována fyzická přítomnost zaměstnanců přímo v prostorách firmy); dále záleží také na konkrétních zaměstnancích a jejich výkonnosti. Kromě „virtuální kanceláře“ bývá využíván operativně i model „virtuální manažer“ při dlouhodobé plánované nepřítomnosti majitele firmy. V takovém případě je rozdělena zodpovědnost za hlavní oblasti činnosti firmy na několik podřízených – vedoucích, kteří mají na starost motivaci a výkon zaměstnanců na místě, a manažer na dálku činí rozhodnutí, řídí tyto vedoucí a dohlíží celkově na kvalitu vykonávané práce. Zároveň Ženy s.r.o. provozují v několika městech České republiky tzv. pracovny, které jsou určeny k pronájmu pro coworking, pracovní schůzky či pořádání větších událostí. Momentálně převládá zájem o pronájem celých pracoven, což je i finančně zajímavější, a proto se v hlavní pražské pracovně plánuje vytvoření dalšího sdíleného prostoru určeného právě pro pronájem pracovních míst. Ženy s.r.o. tak umožňují lidem pracovat v příjemných zajímavých prostorech.

Doporučení pro firmu Ženy s.r.o.

Firma Ženy s.r.o. funguje velmi inspirativním způsobem, z velké části způsobeným zkušenostmi své zakladatelky; ta se totiž sama řídí tím a dělá to, co zároveň umožňuje svým zaměstnancům a nabízí široké veřejnosti. Nastavená pravidla remote managementu ale dávají zaměstnancům v některých ohledech až příliš volnosti, a tak přestože se jedná o menší firmu se zaměstnanci, kteří se vzájemně znají, je nutné předem vymezit otázku týkající se konkrétního místa výkonu práce na dálku. Z důvodu případné odpovědnosti zaměstnavatele za škodu vůči zaměstnancům je třeba ve smyslu ustanovení § 248 a násl. zákoníku práce, aby byl zaměstnavatel seznámen s místem výkonu práce svých zaměstnanců. Zaměstnavatel je totiž „povinen zajišťovat svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení zdraví a majetku“ a dále jim také nahradit škodu, která jim vznikla „při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním“, čímž se rozumí „výkon pracovních povinností vyplývajících z pracovního poměru a z právních vztahů založených dohodami o pracích

konaných mimo pracovní poměr, jiná činnost vykonávaná na příkaz zaměstnavatele a činnost, která je předmětem pracovní cesty“ a dále „v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů jsou úkony potřebné k výkonu práce a úkony během práce obvyklé nebo nutné před počátkem práce nebo po jejím skončení“.⁸⁸ Sdělení konkrétního místa výkonu práce na dálku zaměstnancem zaměstnavateli je navíc v zájmu obou těchto stran, protože zaměstnanec má právo vyžadovat, aby mu ve vyjmenovaných případech byla nahrazena škoda, a zaměstnavatel má zase zájem, aby nedošlo ke zneužití ze strany zaměstnance, resp. aby po něm zaměstnanec nepožadoval náhradu škody i v neoprávněných případech. Problematika odškodňování pracovních úrazů při práci na dálku není českou legislativou zatím jednoznačně upravena, a tak vždy záleží na dokazování v každém konkrétním případě. Místo výkonu práce jinde než na pracovišti zaměstnavatele musí být sjednáno mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem předem; dlouhodobě platnou konkrétní lokaci může zaměstnanec aktualizovat např. každý půlrok, anebo ji může sdělovat zaměstnavateli pokaždé individuálně znovu předem.

V otázce Work&Life Balance je dále vhodné zaměstnancům komunikujícím pravidelně s cílovou skupinou zákazníků připomínat, že přestože přicházejí nové zprávy a žádosti nepřetržitě i mimo pracovní dobu, není jejich povinností okamžitě na všechny reagovat, přestože mohou zákazníci vidět, že je dotýčný zaměstnanec právě on-line. U zaměstnanců by jinak mohlo po nějaké době docházet k pracovnímu přetížení.

Pracovní prostředí open-space umožňuje zaměstnancům se kdykoliv svého kolegy na něco zeptat, a tak ačkoliv jeden zaměstnanec vyřeší tímto způsobem okamžitě svoji aktuálně vyřizovanou záležitost, u druhého tím dochází k nežádoucímu vyrušení. Z tohoto důvodu je potřebné mít nastavena pravidla nejen pro e-mailovou, resp. písemnou, ale i pro ústní komunikaci v pracovním prostředí open-space. V této souvislosti lze opět připomenout, že práce na dálku eliminuje nejen takováto vyrušení, ale i další kancelářské zvuky.

⁸⁸ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. 2006. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>.

3 TRENDY REMOTE MANAGEMENTU

Významné aktuální trendy remote managementu jsou představeny prostřednictvím šesti tematických okruhů: zavedení remote managementu, komunikace a motivace, Work&Life a Work Balance, specifický software využívaný v remote managementu a řízení kvality práce v remote managementu (graficky znázorněno na obrázku 3.1). Tyto tematicky vymezené teoretické poznatky jsou náležitě doplněny o jednotlivé trendy. Trendy vycházejí z provedených průzkumů ve třech představených firmách – Accenture Services, Image Lab a Ženy s.r.o. Jedná se tedy o trendy těchto firem. Charakterových, velikostních a regionálních odlišností firem je využito pro předpokládanou větší pestrost, díky které je obsah práce prakticky využitelný pro větší množství firem. Nejdříve jsou představeny tři důležité trendy samostatně, další následují již dle tematických podkapitol.



Obrázek 3.1: Tematické okruhy trendů remote managementu

TREND: Obecným ideálem mnoha firem je stav, při kterém jsou všichni (či aspoň většina pracovníků) zcela nahraditelná. Nutný je proto aktivní přístup firem ke sdílení znalostí a unikátních zkušeností pracovníků, které získávají při práci. Firemní znalostní báze pak obsahuje dokumentaci na takové úrovni, že i nový pracovník, bez žádných předchozích zkušeností, by měl být schopen danou práci vykonávat na základě informací ve znalostní bázi. V průběhu práce na nových projektech bývá např. na počátku jeden znalý pracovník, který se v dané problematice orientuje. Po jisté době by ale měli být aspoň dva nebo tři takoví pracovníci, kteří průběžně sledují dokumentaci. Tento přístup zaručuje firmám uchování hodnotných znalostí, postupů a zkušeností pracovníků a omezuje riziko pro přerušení kontinuálního pracovního výkonu, kdyby určitý pracovník nečekaně např. onemocněl či dokonce odešel z firmy.

TREND: Vedoucí pracovníci mívají možnost si sami zvolit, kdy a v jakém množství budou vykonávat práci na dálku a řídit své týmy vzdáleně. Zvažují tedy operativně, v jaké fázi projektu se nacházejí nebo zda mají v týmu nové pracovníky. V takových případech totiž preferují práci přímo na pracovišti, aby mohli lépe flexibilně reagovat na okamžitou

potřebu pomoci pracovníků týmu. Jinak se totiž může stávat, že i několik hodin denně tráví čas ujišťováním se, že pracovní tým všechno v pořádku zvládal.

TREND: Atraktivita remote managementu spočívá mnohdy reálně v úspoře času díky absenci dojíždění na pracoviště firmy, což pocítují zejména pracovníci trávící na cestě více než hodinu času. Výhodu rovněž pocítují vedoucí pracovníci v možnosti lépe se připravovat např. na důležité prezentace, konferenční hovory, resp. tele-/video-konference, nebo schůzky s klienty v klidnějším prostředí. Obvykle pak totiž nedostávají od svých podřízených v takovém množství dotazy, které ani nejsou pro jejich práci důležité. Také při práci s daty, o kterých by neměli být náhodně informováni ostatní pracovníci sdílející např. stejný open-space pracovní prostor, je velkým benefitem práce ve větším soukromí.

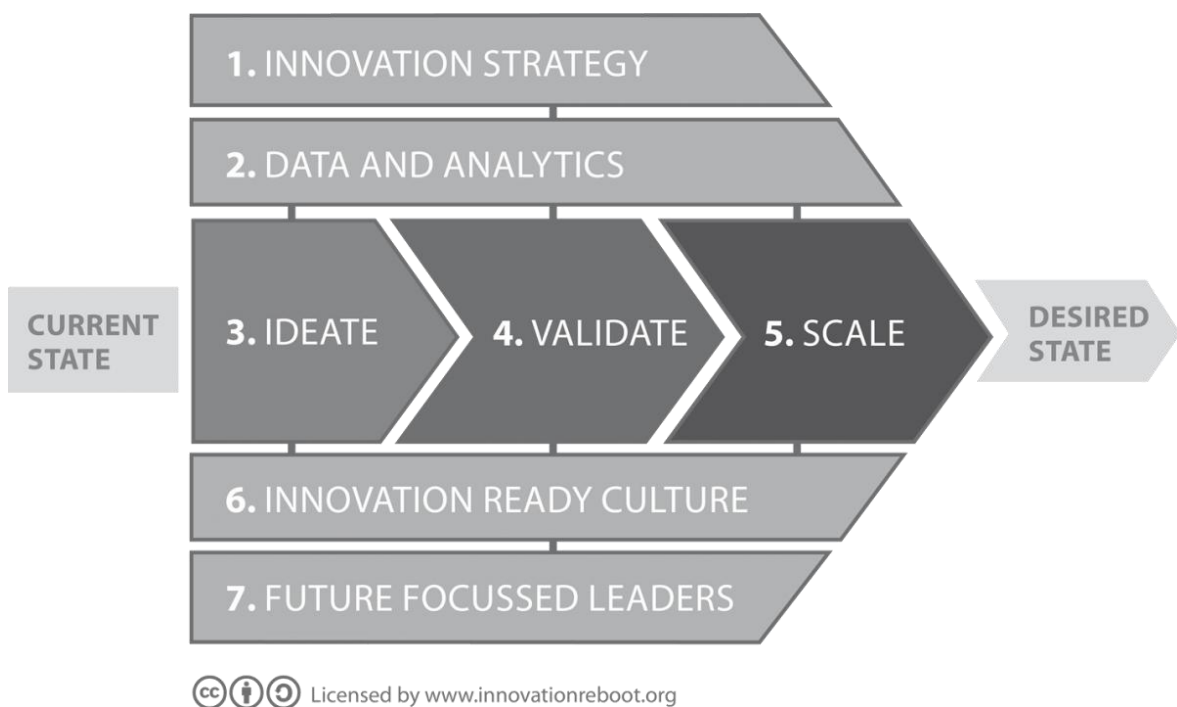
3.1 ZAVEDENÍ REMOTE MANAGEMENTU

Pro firmy, které s remote managementem nemají žádné či skoro žádné zkušenosti, představuje remote management inovaci. Pojem „**inovace**“ pochází z latinského „*in*“ a „*novō*“, což znamená obnovovat, dělat novým, resp. dělat něco nového či dělat něco novým způsobem. Obecněji inovace znamená praktickou transformaci nových myšlenek do produktů, služeb, systémů, procesů nebo sociálních vztahů; dále se jedná o způsob, prostřednictvím kterého firma vstupuje na trh a do dodavatelského řetězce, a je to také způsob, jak vytvářet strukturu nákladů, aby byl zákazníkům nabídnut a dodán cenově atraktivní produkt.

Inovace vzniká či se zavádí ve chvíli, kdy se firma snaží uspokojit nějakou svou potřebu. Pokud si například zákazníci budou žádat od firmy produkt vyšší kvality či specifických vlastností, tato bude potřebovat zaměstnávat kvalitní pracovníky a specialisty, které lze do firmy nalákat pomocí benefitů práce na dálku ve smyslu větší flexibility práce, možného trávení pracovního času v lepším životním prostředí, většího množství času stráveného se svými blízkými díky absenci dojíždění atd. V případě, že bude nutné pro zákazníky snížit prodejní cenu, zavedení remote managementu, jako inovace, může tuto potřebu uspokojit pomocí snížení finanční zátěže v podobě pronájmu kancelářských prostor, jež významným způsobem snižuje celkové firemní náklady.

Často se touha pracovníků po inovacích a jejich realizace liší od skutečnosti. Zjistit a následně vylepšit situaci ve firmě je možné prostřednictvím rámce pro hodnocení způsobilosti k inovacím vytvořeného Chrisem Hakesem; rámec se nachází na obrázku 3.2. Tento rámec hodnocení způsobilosti k inovacím se v 1. elementu *Innovation Strategy*

(Inovační strategie) a ve 2. elementu *Data and Analytics* (Data a analytika) soustředí na to, čeho chce firma dosáhnout a jestli ví, kde hledat nové příležitosti; od *Current State* (Současný stav) přes elementy 3. *Ideate*, resp. *Ideation* (Představivost), 4. *Validate*, resp. *Validation* (Validace) a 5. *Scale*, resp. *Scaling* (Realizace dle zvolených parametrů) řeší otázky, zda podnik disponuje organizační strukturou umožňující hledání a rozvíjení nových nápadů a zda je využívání zdrojů efektivní až po *Desired State* (Požadovaný stav); 6. element *Innovation Ready Culture* (Kultura otevřená inovacím) a 7. element *Future Focussed Leaders* (Leadeři zaměřeni na budoucnost) se věnují problematice, zda podnik disponuje firemní kulturou, jež umožňuje všechny předchozí elementy. Rámec umožňuje zhodnotit způsobilost podniku k inovacím a nalezením slabých míst s příležitostmi pro jejich eliminaci dosahovat větších inovačních úspěchů.



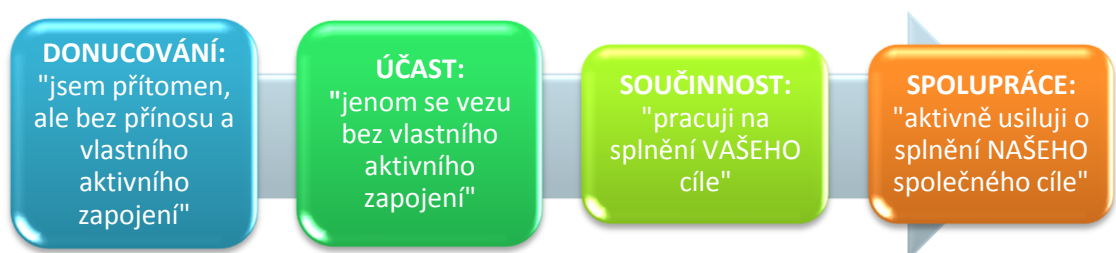
Obrázek 3.2: Rámec s hodnocením způsobilosti k inovacím

Obecně lze z jiného hlediska zavádění a aplikaci remote managementu v konkrétní firmě a době shrnout do několika parametrů.

- ▶ **Oborová nezávislost:** Remote management lze uplatnit v jakémkoliv oboru, protože u všech firem se očekává např. dodržování právního řádu České republiky, a to vyžaduje vždy zapojení určitých pracovních profesí, jako je např. účetní či právník, které mohou možností remote managementu dobře využívat.
- ▶ **Technologie a SW:** Vývoj technologií v novém tisíciletí postoupil na takovou úroveň, kdy práce na dálku je možná v podstatě odkudkoliv na světě a vše již

v zásadě záleží pouze na samotných firmách. Ty se samy rozhodují, kolik investují do potřebných technologií pro své zaměstnance a do souvisejícího vhodného softwarového vybavení. Navíc lze dle Moorova zákona, empirického pravidla vyřčeného Gordonem Moorem, očekávat i nadále, že se každé dva roky zdvojnásobí dostupný výpočetní výkon ve většině technologických odvětví, a to s polovičními náklady; to znamená, že lze předpokládat ještě intenzivnější technologický vývoj v celkově krátkém časovém úseku.

- **Lidské reakce na inovace:** Při zavádění něčeho nového v podniku reagují pracovníci různým způsobem, ale většinou lze aplikovat pravidlo 2 – 6 – 2, resp. 20 % – 60 % – 20 %. To říká, že se lidé dělí dle svého chování do tří skupin. Prvních 20 % pracovníků je nadšených, myslí dopředu a zejména na pozitiva novinky a těší se na její realizaci; označují se jako „hvězdičky“. Největší část pracovníků (60 %) je neaktivní a jejich názory nejsou dopředu příliš slyšet; po zavedení novinky, ať bylo či nebylo její zavedení úspěšné, ale prohlašují, že dopředu věděli, jak to dopadne; tyto pracovníky se nazývají „mrtví brouci“. Posledních 20 % pracovníků, tzv. „dřevorubci“, bývají vždy proti čemukoliv novému a dopředu vše odmítají. Pro úspěšné a energeticky méně náročné zavedení něčeho nového je pro manažera vhodné se nejdříve zaměřit intenzivně na ty pozitivní pracovníky, „hvězdičky“, protože když se začne po nějaké době novince dařit, „mrtví brouci“ se většinou přidají a tím se na stranu novinky přikloní již více než tři čtvrtiny všech pracovníků. Pokud by se totiž manažer od začátku zaměřoval hlavně na ty odmítavé pracovníky, ztrácel by jen čas a pozitivní energii náročným vysvětlováním; „dřevorubci“ se nakonec nově nastolené situaci buď přizpůsobí, anebo se třeba i zjistí, že nejsou vlastně vůbec potřeba. Z jiného úhlu pohledu se lze na pracovníky dívat z pohledu jejich aktivní spolupráce na inovaci, jak je uvedeno na obrázku 3.3: Úrovně aktivní spolupráce pracovníků.



Obrázek 3.3: Úrovně aktivní spolupráce pracovníků

Vedoucí pracovníci mohou přispět svou činností k pozitivnějším reakcím zaměstnanců, a to pravidelným průběžným přijímáním a poskytováním zpětné vazby,

kteřá je užitečná pro upevňování dobrých inovačních návyků a přispívá k omezování chování, jež nepřináší žádnou hodnotu. Dále by měli manažeři, kteří chtějí vhodné aktivity zařadit do svého chování: pravidelně oceňovat a chválit pracovníky, zařazovat do osobního hodnocení pracovníka jeho výkon ve vztahu k inovaci, podporovat (i koučováním) pracovníky, kteří se nezapojují příliš aktivně do oblasti inovace, pravidelně se informovat o momentálních náladách pracovníků a jejich přístupu k tématu inovace a na druhou stranu informovat pracovníky o dosaženém pokroku a případně i neúspěchu, který je rovněž akceptován a brán spíše jako příležitost pro poučení se do budoucna.

Remote management přináší téměř vždy finanční úsporu vycházející z nižší či žádné potřeby kancelářských prostor. Při plánování jeho zavedení je tak možné apelovat obecně na pracovníky i z hlediska této peněžní otázky, na kterou by aspoň někteří z nich mohli kladně reagovat a následně pozitivně ovlivňovat své okolí.

Někteří manažeři mívají pocit, že když své podřízené nevidí, nemohou je kontrolovat. U takových nadřízených je z pohledu zaměstnance, který má zájem o práci na dálku, vhodné žádat nejdříve o jeden pracovní den mimo kancelář a pomalu přidávat další dny. Postupně se tak lze propracovat od jednoho dne až po celý týden mimo kancelář. Intenzita remote managementu pak závisí již jen na dvou zúčastněných stranách. Nadřízení pracovníci, kteří se obávají přijetí pracovníka, který se např. nachází v jiné části země či jiném státu, mohou zjistit, jak funguje remote management právě pomocí jeho aplikace nejdříve na pracovníky, kteří standardně pracují z kanceláří. Přibližně po třech měsících nadřízený orientačně ví, co může očekávat, a nové zkušenosti dále využívat. Je ale třeba neposuzovat celkově úspěch zavedení remote managementu podle pouze pár jednotlivců, kteří práci na dálku zkusili izolovaně. Pro takový „experiment“ je nutné mít aspoň tým lidí, předem připravené technologie a komunikační pravidla.

V případě, že má majitel firmy či vedoucí pracovník ve vedení zájem o zavedení práce na dálku a u svých zaměstnanců se setkává s odmítavou reakcí, tak nevyvratitelným argumentem pro jeho aplikaci je nutnost sledování vývoje technologií a přizpůsobování se novým podnikatelským podmínkám. Firmy, které nebudou respektovat a flexibilně přizpůsobovat chod firmy, totiž mohou tzv. „zaspat dobu“ a za pomoci dravé konkurence

se i velice rychle ocitnout v úpadku a na konci své existence; žádný zaměstnanec by logicky takovou budoucnost neměl chtít pro firmu, ve které je zaměstnán.⁸⁹

TREND: Pro úspěšné zavedení vzdáleného řízení či práce na dálku je nezbytné, aby management firmy nejdříve nastavil a skutečně zavedl strategické podmínky pro to, aby mohl být remote management realizován. Pokud se tyto podmínky dobře nastaví a splní, tak by mělo dojít ke zdárnému zavedení remote managementu. Jedná se o podmínky související se strategickými otázkami týkajícími se budování a udržování důvěry, kulturní citlivosti, efektivního využívání technologií, otevřenosti pracovníků a jejich ochoty učit se a sdílet nebo např. firemní kultury a celkového chápání firmy. V souvislosti s tím je nutné, aby byla všechna vytvořená pravidla a směrnice vždy písemně popsány, a to bez ohledu na velikost firmy. Každý pracovník pak má možnost kdykoliv do písemných podkladů nahlédnout a lépe se tak orientovat při zavádění remote managementu.

TREND: Pro ideální nastavení podmínek nezbytných pro zavedení remote managementu se využívá jako nejvhodnější varianta počáteční osobní schůzka, která usnadňuje a urychluje vývoj efektivní společné komunikace; následně se totiž využívá převážně virtuální komunikace.

TREND: Někteří pracovníci a vedoucí mohou mít obavy ze zavedení a provozování práce na dálku a vzdáleného řízení. Jedním z řešení je nevytvářet nátlak a komunikovat vždy o potřebách obou zapojených stran. Pokud tak např. pracovník potřebuje větší míru sociálního kontaktu s dalšími pracovníky, anebo v případě, kdy je vedoucí přesvědčen o nutnosti větší intenzity svého osobního kontaktu s podřízenými, mělo by jim toto být umožněno aspoň v začátcích. V některých případech vedoucí cítí, že přítomnost pracovníků na pracovišti je z důvodu práce založené na jejich vzájemné komunikaci žádoucí, a tak má zájem omezit počet dnů, po které tito pracovníci vykonávají práci vzdáleně.

⁸⁹ Viz podle: HAKES, Chris. *Innovation Reboot: How to Build, Manage and Assess Innovation Capability in Organisations and Teams*. Somersham: Leadership Agenda, 2013. s. 20-21, 27, 36-37, 39, 137-138, 148 a 174-175. ISBN 978-190-4861-027.

a Viz podle: KÁBRT, Jan, Pavel KUCHARSKÝ, Rudolf SCHAMS, Čestmír VRÁNEK, Drahomíra WITTICHOVÁ a Vojtěch ZELINKA. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, s. 223 a 297. Střední slovníky jednostranné. ISBN 80-042-6000-4.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 25-26, 42-43, 83, 112-113 a 135-136. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: BAUER, Miroslav, Inga HABURAIOVÁ, Karel VLČEK, Pavel KADAVÝ, Eva SKALÁKOVÁ, Jan KOVÁCS a Jiří ŽIŽKA. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012, s. 12. ISBN 978-80-265-0029-2.

3.2 KOMUNIKACE V REMOTE MANAGEMENTU

Otázka komunikace je v remote managementu zásadní. Dle míry využití virtuální komunikace, o jejíchž rozdílech ve srovnání s komunikací „tváří v tvář“ mimo jiné pojednává tato podkapitola, se odlišují modely remote managementu.

Komunikace je pojem, který se používá v řadě vědních oborů a jeho význam je tak značně široký. Pro kybernetiku⁹⁰ **komunikace** znamená předávání informací mezi komunikátorem a komunikantem za využití kódování a dekódování zpráv, komunikačních kanálů a časových parametrů. Základním poznatkem je také to, že nelze nekomunikovat, protože i když někdo např. nereaguje, nemluví či neodepisuje, tak se jedná rovněž o projev komunikace. Komunikátor je člověk, který předává, resp. vysílá, pomocí komunikačního jazyka nějakou kódovanou zprávu, do níž se promítá jeho osobnost. Zpráva se označuje komuniké a skládá se z verbální a neverbální části. Komunikant je druhý člověk, jenž zprávu, komuniké, přijímá a snaží se ji dekódovat. I v tomto procesu se projevuje osobnost, tentokrát příjemce zprávy. Postupná desinterpretace zprávy vysílané komunikátorem je znázorněna na obrázku 3.4. Dekódování zprávy, aby bylo co nejpřesnější vzhledem k záměru komunikátora, bývá obtížné zejména mezi odlišnými kulturami.



Obrázek 3.4: Postupná desinterpretace zprávy komunikátora

Podle typu předávané zprávy bývá také rozdílný poměr v zastoupení verbální a neverbální komunikace⁹¹ – od emocionálního sdělení s až 90 % neverbálního projevu, přes obvyklé zastoupení neverbální složky 45 %, po věcné sdělování informací s logickými argumenty, kde je 30% podíl neverbálního sdělení. Komunikační kanál je cesta, prostřednictvím které je nějaká informace posílána. Jsou jím zvuky, pohledy, stisk ruky

⁹⁰ „**Kybernetika** je věda, která se zabývá obecnými principy řízení a přenosu informací ve strojích a živých organismech.“

Viz podle: Definice kybernetiky v průběhu století. *Katedra kybernetiky ZČU* [online]. ©2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.kky.zcu.cz/cs/definition-of-cybernetics>

⁹¹ **Verbální komunikace** představuje výměnu informací prostřednictvím slov, na rozdíl od **neverbální komunikace**, u níž se jedná o mimoslovní vyjadřování.

Viz podle: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 268. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

a pohyby těla, vůně, oblečení, barva hlasu atp., které dohromady působí na více smyslů zároveň zejména při komunikaci tváří v tvář. U komunikace na dálku jsou komunikační prostředky mnohem omezenější.

Zpětná vazba komunikanta, resp. **feedback**, dává komunikátorovi informaci o tom, zda jeho sdělení bylo pochopeno správně. Pro efektivní komunikaci je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí komuniké. Někteří pracovníci se bojí dávat negativní zpětnou vazbu svým kolegům či nadřízenému, což však může celkově snížit produktivitu společné práce. Naopak vynaložit úsilí na poskytování a přijímání rychlé, srozumitelné a upřímné zpětné vazby se může vyplatit zvýšenou důvěrou, lepšími pracovními vztahy a sníženým množstvím konfliktů.⁹² Právě zmíněné benefity zpětné vazby jsou velmi důležité pro efektivní fungování remote managementu.

Některé podoby komunikace mají ve virtuálním řízení na dálku intenzivnější zastoupení. Z hlediska počtu účastníků komunikace to je:

- ▶ **Interpersonální komunikace**, která probíhá mezi dvěma lidmi za možné přítomnosti dalších posluchačů. Může být v podobě dialogu, vyjednávání, interview atp., kdy je větší prostor pro získávání okamžité zpětné vazby.
- ▶ **Skupinová komunikace**, v níž je více komunikátorů, kteří sdělují nějaké informace, názory a postoje. Jedná se o složitější komunikaci, protože může docházet ke vzájemnému rušení a „skákání si do řeči“.
- ▶ **Zprostředkovaná (nepřímá) komunikace** je zásadní pro virtuální řízení, protože se v ní zpráva od komunikátora k příjemci přenáší prostřednictvím nějakého třetího faktoru, média, a má v něm převážné zastoupení. Jako médium může být telefon, počítač, rozhlas, televize či třetí osoba předávající zprávu jako „prostředník“ atd. Čím více je zprostředkovatelů komunikace, tím dochází k většímu zkreslení. Na druhou stranu ale značné zastoupení písemného sdělení v remote managementu může zaručit při zprostředkování potřebnou přesnost.⁹³

Na komunikaci můžeme nahlížet i z pohledu jejího průběhu v čase. Rozlišuje se **komunikace synchronní**, která probíhá v reálném čase a umožňuje tak okamžitě reagovat a poskytovat zpětnou vazbu (např. komunikace tváří v tvář, telefonický rozhovor,

⁹² Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 19-27 a 122. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁹³ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 31-33 a 122. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

„video-rozhovor“ atp.), a **komunikace asynchronní**, jež probíhá s určitou časovou prodlevou (např. e-mail, dopis atp.).⁹⁴ Asynchronní komunikace probíhá v dnešním „virtuálním“ světě mnohem intenzivněji než dříve.

TREND: Zaměstnanci ve firmě očekávají, že ať už se jejich kolega nachází ve vedlejší místnosti na pracovišti či mnoho kilometrů od něj ve stejné zemi, že jim během pracovní doby shodně zaměstnavatelem nastavené odpoví i na asynchronní komunikaci (nejčastěji v podobě e-mailových zpráv) během přiměřené doby ve stejný pracovní den.

Pět funkcí komunikace

Konkurenceschopnost podniku závisí na **vysoké míře informovanosti** zaměstnanců a je to rovněž nezbytný prostředek pro zvýšení jejich motivace. Potřebnou informovanost pracovníků zajišťuje právě komunikace a její způsoby ve firmě. Komunikace tam má pět základních funkcí, které přispívají k vyšší produktivitě a iniciativě zaměstnanců, k jejich větší spokojenosti a následně nižší fluktuaci a s tím souvisejícím nižším nákladům. Jsou jimi:

- ▶ *Úkolová pracovní funkce* – nezbytná pravidelná vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími zaručuje efektivní a kvalitní provádění práce, a to včetně dokončování úkolů včas do daných termínů.
- ▶ *Sociálně podporující funkce* – podpora spokojenosti a poskytování různých programů výhod, jako jsou společenské večery či sportovní aktivity, vytvářejí harmonii a zaměstnanci své kolegy berou často jako přátele a stávají se i součástí jejich osobního života.
- ▶ *Motivační funkce* – pomocí komunikace lze pracovníkům poskytnout mnohem důležitější motivační podněty zaručující iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a společností, než je např. peněžní odměna.
- ▶ *Integrační funkce* – nabízí pracovníkům možnost cítit se jako součást určité komunity, kde má významnou úlohu firemní kultura, značka, logo nebo týmové porady. Lidé pracující na vzdáleném pracovišti či doma mají z tohoto hlediska podávat nižší pracovní výkony. Na druhou stranu se díky mnohem nižší frekvenci

⁹⁴ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 11. ISBN 978-80-245-1611-0.

porad s osobním setkáním stávají takové porady mnohem efektivnější, protože pracovníci vnímají vzácnost takto tráveného společného času.

- ▶ *Inovační funkce* – slouží ke spokojenosti zejména tvůrčích pracovníků, kterým dává prostor pro inovace.

Obecně počítačové technologie umocňují význam informací a společně s tím roste i naléhavost klíčové informace chránit. Ukládají se proto zpracované do informačních systémů, ze kterých se opět distribuují.

Efektivnost předávání přesných a aktuálních informací a úroveň komunikace, která ctí určité morální i právní normy, sleduje a vyhodnocuje tzv. **komunikační audit**. Ten zhodnocuje komunikační úroveň (interní i externí) firmy za určité časové období a jeho smyslem je odhalit chyby a rezervy firemní komunikace, a určit, co ji činí naopak účinnou. Pro audit lze využívat různé kvantitativní a kvalitativní metody. Jednou se zajímavých metod pro remote management je **metoda ECCO**, *Episodic Communication Channels in Organization*, která se využívá pro měření rychlosti toku informací, množství nadbytečných informací, deformování předávaných zpráv nebo monitoring vývoje specifických typů informací ve všech směrech v podniku. Autor metody, Keith Davis, sestavil speciální jednoduchý dotazník zjišťující několik základních informací. Dotazník není časově náročný, je však třeba ho ve firmě vyplňovat pravidelně a v dlouhodobém horizontu. Jeho obsahem mohou být otázky zjišťující, zda pracovník ví nebo neví určitou informaci, a pokud ji ví, tak v jakém rozsahu, odkud se o této informaci dozvěděl, jak dlouho ji již ví, zda na ni nějakým způsobem reagoval nebo např. jakého kolegy či manažera se informace týkala. Otázky v dotazníku mohou být uvedeny v podobě určitého tvrzení doplněného o Likertovu škálu.⁹⁵

Vytváření škál, škálování, bývá využíváno při sběru měkkých dat, kdy lze prostřednictvím dané škály zachytit v kvantitativní podobě i kvalitativní jev. Každá položka na škále pak představuje určitou hodnotu, která musí dávat smysl, aby měl takový dotazník se škálami ve výsledku žádoucí vypovídací hodnotu. Likertovo škálování se využívá pro zjištění míry souhlasu či nesouhlasu s konkrétním tvrzením; škála by měla být polarizována od nesouhlasu po souhlas, což znamená, že by neměla být např. pouze

⁹⁵ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 118-120, 295-296 a 302-303. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 206-207. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: DOWNS, Cal W. a Allyson D. ADRIAN. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press, ©2004, s. 173. ISBN 15-938-5010-7.

s jednostrannou nesouhlasnou stupnicí; škála by také měla mít lichý počet stupňů (např. pět nebo sedm atp.).⁹⁶

Ukázkou užití Likertovy pětibodové škály v praxi je např. dotazníková zpětná vazba na mentoringový program na Českém vysokém učení technickém v Praze (ČVUT) za rok 2014, která je vyobrazena na obrázku 3.5: Pětistupňová Likertova škála v dotazníku mentoringového programu na ČVUT (verze pro mentory) s možností doplnění vlastní varianty odpovědi již bez Likertovy pětibodové škály.

1. Co jste od programu očekával(a)?

(v podbodě 1.1 můžete uvést jinou odpověď)

| | Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Najít potencionální zaměstnance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Získat nový úhel pohledu zvenčí | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kontakt s univerzitou | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Předávat své zkušenosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Získat informace o úrovni současných studentů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Obrázek 3.5: Pětistupňová Likertova škála v dotazníku mentoringového programu na ČVUT (verze pro mentory)

TREND: Firmy se snaží minimalizovat písemnou virtuální komunikaci, protože ji jejich zaměstnanci nevyužívají příliš efektivně a dochází k jejímu nadužívání a následně k zahlcení pracovníků; ti pak navíc tráví příliš mnoho času jejím vyřizováním. Firmy proto stanovují různá pravidla pro její účinnější využívání, a to zejména v problematice e-mailové písemné komunikace (podrobněji viz E-MAIL).

Komunikační prostředky remote managementu

Komunikace v remote managementu je přímo závislá na technologiích a také převážně na internetu. Při výpadku internetového připojení může být komunikace značně omezena; mezi další omezující bariéry, na které je třeba dávat pozor a snažit se je minimalizovat, patří např. technická nekompatibilita, omezený přístup k novým moderním technologiím

⁹⁶ Viz podle: ROD, Aleš. Likertovo škálování. *E-LOGOS: Electronic Journal for Philosophy* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012, s. 7-9. [cit. 2015-07-18]. ISSN 1211-0442. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/rod12.pdf>.

nebo odlišná technická gramotnost pracovníků. Důležité je proto si ještě před zahájením společné práce na dálku zkontrolovat, zda mají všichni pracovníci dostupné potřebné technologické prostředky, zda jsou vzájemně kompatibilní a zda jsou schopni plánované komunikační prostředky efektivně využívat.

Obecně je pro lidskou rasu nejpřirozenějším komunikačním prostředkem osobní kontakt – rozhovor. Tato forma mezilidské interakce není v remote managementu běžná. Schopnosti lidí užívat různé technologické vymoženosti často závisí na věku, ve kterém se s novinkami seznámili.⁹⁷ Pro dnešní mladou generaci jsou již technologie nedílnou součástí života. Starší či méně přizpůsobiví jedinci musí vynaložit více úsilí na to, aby se znalostmi a schopnostmi dostali ve virtuální komunikaci aspoň na nutné minimum. Mezi nejčteněji užívané komunikační prostředky v remote managementu patří e-mail, tele- a videokonference a v poslední době získávají na popularitě pro neformální komunikaci i tzv. chatroomy.

TREND: Nejefektivnějšího využití komunikačních prostředků lze dosáhnout prostřednictvím nastavení pravidel již před zahájením společné virtuální komunikace. Dobře k tomu slouží první osobní setkání, na kterém se tato pravidla pro volbu prostředků a míru jejich využití dohodnou. Obě strany komunikace tak předem ví, co od sebe mohou navzájem očekávat, a kde by mohly se mohly vyskytnout případné komplikace (způsobené např. nekvalitním internetovým připojením atp.).

E-MAIL

Čtením a posíláním e-mailů obecně tráví pracovníci mnoho času, a to nejen při práci na dálku, ale i v běžných podnicích s kanceláři v jedné budově nebo pracovníci v tzv. otevřených kancelářích, open-space. V pracovním prostředí open-space totiž hlasový projev jednoho pracovníka ruší třeba až desítku pracovníků okolo, a tak se často snaží nepřilíš důležité rozhovory v takových prostorech omezit na minimum. Pomáhá jim v tom právě e-mail.

Přestože se za nešvar e-mailu považuje jeho přílišné nadužívání a následné zahlcování lidí nepřilíš užitečnými zprávami, nelze mu upřít nepřeborné množství výhod. E-mail totiž představuje způsob, jak během velmi krátké chvíle doručit téměř neomezenému množství lidí velké množství dat, a to při poměrně nízkých nákladech. Má rovněž pozitivní vlastnost

⁹⁷ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 228-229. ISBN 978-80-251-2877-0.

pisemné komunikace v tom smyslu, že obsah zprávy si po sobě může pisatel přečíst a klidně i opakovaně upravit ještě před jejím odesláním. Na druhou stranu toto „vypilovávání“ zprávy může znamenat zbytečnou ztrátu času oproti době, která by byla potřeba pro sdělení obdobných informací tváří v tvář. Navíc není k dispozici okamžitě zpětná vazba od příjemce a odesílatel si tak nemůže být jistý, zda byla zpráva pochopena přesně tak, jak ji myslel. Naopak ale e-mail představuje možnost pro doručení zprávy bez nutnosti časového souladu odesílatele a příjemce zprávy; také umožňuje vracet se v podstatě odkudkoliv k jeho přesnému znění. Z důvodu nadměrného posílání e-mailů bohužel musí často pracovníci procházet každý den novou „záplavu“ e-mailů a vyhodnocovat, jakou informační hodnotu pro ně každá zpráva má a zda jí mají věnovat svůj další pracovní čas. V dnešní době se totiž e-mail využívá pro registrace na mnoha webech a sociálních sítích a pro různé nákupy; lidé se tak setkávají intenzivně s využíváním e-mailů i ve svém osobním životě. E-mail se nejvíce jeví jako ideální forma komunikace pro prvotní zadávání úkolů, protože působí poměrně autoritativně; velmi se ale hodí k upřesnění takového zadání, ke kterému lze přiložit i např. konkrétní dokumenty, diagramy či tabulky. Rovněž tzv. **transakční e-mail**, různé potvrzovací zprávy po úvodním osobním setkání, tele- nebo video-konferenci nebo jiné příležitosti, ve kterých lze navázat na předchozí komunikaci a potvrdit si předchozí dohodnuté závěry, plní velmi dobře svou funkci. Transakční e-mail umožňuje rychlé připomenutí, které druhé straně dává možnost zareagovat, dokud je ještě vše „v čerstvé paměti“. Pro účely diskuze také existují vhodnější komunikační prostředky než podoba e-mailu. Doporučuje se zavést pro e-mailovou komunikaci určitou **e-mailovou kulturu** obsahující základní pravidla pro posílání pracovních e-mailů. Mohou jimi být např. pravidla typu:

- ▶ Při posílání každého e-mailu by měl odesílatel vždy přesně vědět, proč danou zprávu zasílá, s jakým úmyslem a proč ji posílá právě tomu, komu ji posílá. Toto uvědomění pomůže i k tomu stanovit si hlavní priority daného e-mailu. V případě, že je ve zprávě sledováno více cílů, příjemce reaguje často stejně pouze na jeden, a tak je vhodné mít pouze jeden záměr, hlavní cíl.
- ▶ Mezi „hlavní“ příjemce (označované jako „Komu:“) e-mailu patří jen ten, pro něhož je námi posílaná zpráva natolik důležitá, že bychom danému pracovníkovi byli ochotni kvůli tomu zavolat či za ním osobně zajít, kdybychom pracovali v jedné budově.
- ▶ Abychom zvolili pracovníky mezi další příjemce (označované jako „Kopie:“), kterým sice přímo zpráva určená není, ale kteří by o jejím obsahu měli být informováni, musí

být sdělení pro ně natolik významné, že bychom se jim o něm příležitostně verbálně zmínili např. na chodbě či při obědě v podniku.

- ▶ Slušností je uvést výstižný a pravdivý krátký text do pole v e-mailu označované jako „Předmět:“.
- ▶ Každému „hlavnímu“ příjemci e-mailu by mělo být z e-mailu jasné, jak má s informacemi z dané zprávy naložit. Vhodné je toto umístit na úvod či závěr zprávy.
- ▶ V případě, že přeposíláme již nějaký komunikační řetězec zachycený v e-mailu, je nutné příjemci zprávy sdělit, z jakého důvodu je tato dřívější korespondence součástí námi posílané zprávy.⁹⁸

Pro efektivní procházení e-mailové schránky, která obsahuje mnoho nových zpráv, je doporučována metoda založená na třech krocích. Za prvé bychom měli věci, jejichž vyřešení zabere méně než dvě minuty, okamžitě vyřídit; za druhé bychom měli úkoly a zprávy, které má vyřešit někdo jiný, tomu někomu delegovat a již se jimi v tento okamžik dále nezabývat; a za třetí, pokud si o nějakém e-mailu řekneme, že se mu budeme věnovat podrobněji až někdy v budoucnu, tak bychom ho měli převážně rovnou vymazat či minimálně archivovat – k postupně narůstajícímu množství takto odložených e-mailů bychom se stejně asi nevrátili a jen by nás to mohlo určitým způsobem stresovat.⁹⁹

TREND: Firmy mají zájem, aby se obecně minimalizovala písemná virtuální komunikace, ať už se jedná o e-maily či rychlé zprávy. Nastavují se proto psaná i nepsaná pravidla, aby se zamezilo zejména pro pracovníky stresujícímu zahlcení e-mailové schránky příliš velkým množstvím zpráv. Mezi tato základní pravidla tak patří např. posílat stručné e-maily se srozumitelným obsahem, na základě kterého jejich příjemce ví, co je dále třeba udělat; dále sdílet větší soubory na firemním serveru či prostřednictvím firemně užívaných programů a neposílat je jako přílohy e-mailů, které by plnily neefektivně schránku nebo posílat speciálně zašifrované všechny e-maily obsahující citlivá firemní data. Úkolem nastavovaných pravidel je vždy zkrátit čas trávený produkcí vzájemné písemné komunikace a zefektivnit tak celkově výkon pracovníků.

⁹⁸ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 229-232. ISBN 978-80-251-2877-0.

a Viz podle: KIRŠ, David. *Miliónový email: Manuál email marketingu pro firmy a podnikatele*. 4. vyd. Praha: Publishing 2.0, 2015, s. 26-28, 47 a 53. ISBN 978-80-260-7692-6.

⁹⁹ Viz podle: PILNÝ, Ivan a Tereza KUČEROVÁ. *Manež informačního věku: Kdo uvízl v síti internetu*. Brno: BizBooks, 2014, s. 145-146. ISBN 978-80-265-0169-5.

TREND: K žádoucímu snížení počtu neefektivně posílaných e-mailů mohou dobře posloužit pravidelná osobní setkání, na kterých si mají pracovníci možnost vyměnit v krátké době větší množství informací o aktuálně řešených záležitostech v rámci jejich individuální pracovní náplně.

TELEKONFERENCE

Klasický telefonní hovor obvykle probíhá mezi dvěma účastníky. Pro sdělování informací, které jsou určené jen dvěma stranám, se jedná o vhodný komunikační prostředek. Pro komunikaci mezi více účastníky je ale užívána **telekonference**, jež umožňuje účastnit se společného telefonického hovoru více než dvěma stranám. Telekonference se účastní aspoň tři účastníci a maximální počet je omezen pouze možnostmi telekonferenční služby, která bývá poskytována prostřednictvím třetích stran, a potřebami společnosti. Výhodou hromadného hovoru, např. až se šedesáti účastníky najednou, je možnost propojení pracovníků z různých zemí bez nutnosti jejich cestování na místo schůzky. Při virtuálním řízení totiž telekonference tradičně nahrazují nejčastěji právě společné schůzky. Telekonference se jeví jako vhodný komunikační prostředek pro vysvětlování nějaké problematiky více lidem najednou, pro zadávání společných úkolů a jejich kontrolu, hodnocení a motivování pracovníků vedoucím jejich týmu nebo pro prezentace ve spojení s elektronickými verzemi prezentací (vytvořených např. v programech Microsoft PowerPoint, Prezi atd.). Není naopak účinná pro diskuze o kreativních vizuálních tématech.

Využívání telekonference je jednoduché, protože se k ní účastníci připojují většinou prostřednictvím vytočení specifického přiděleného čísla a zadání kódu, resp. vstupního PINu¹⁰⁰. Na druhou stranu ale může docházet k tomu, že se pracovníci připojují ke všem telekonferencím, ke kterým jsou pozváni, i když jejich náplň pro ně nemá příliš velký význam a jedná se spíše o ztrátu času. Náklady na pořádání telekonferencí se odvíjí od počtu účastníků a délky trvání, platby měsíčního paušálu v případě pravidelného pořádání telekonferencí a souvisejících výhodnějších podmínek, a od ceníku konkrétního poskytovatele telekonferenční služby. Externí firmy poskytují potřebný hardware (fyzické zařízení) i software (počítačové programy) pro tuto službu; účastníci telekonference potřebují jen např. počítač s mikrofonom a příp. sluchátka.

¹⁰⁰ PIN je zkratka anglického slovního spojení „*Personal Identification Number*“ a znamená osobní identifikační číslo. Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 620. ISBN 978-80-7391-539-1.

Přestože by se mohlo zdát, že se mezi klady telekonference bude řadit možnost okamžitého poskytnutí zpětné vazby při hromadném hovoru, nebývá tomu tak. Při telekonferenci nemají pracovníci mezi sebou vizuální kontakt, a tak nemohou mluvit příliš spontánně či okamžitě, protože se musí hlásit o slovo; někteří pracovníci se ale ke slovu nemusejí dostat vůbec, pokud se jedná např. o uzavřenější osobnosti. Využívá se proto funkce moderátora, jenž vynakládá značné úsilí, aby telekonference probíhala efektivně, a aby byli účastníci se pracovníci po celou dobu jejího trvání aktivní. Při telefonickém spojení je nutné, aby se pracovníci vyjadřovali co nejpříměji, protože náznaky a nejasné či víceznačné vyjadřování může být na úkor efektivity celé telekonference. Kromě kvalitního moderátora je vhodné nastavit před začátkem telekonference i určitá pravidla. Tato pravidla moderátor účastníkům představuje a poté se zasazuje o jejich dodržování během telekonference.

V pozvánce každé telekonference se mají nacházet informace o jejím cíli, programu, postupu pro připojení (telefonním čísle a kódu) a o tom, kdo je moderátor. Kromě toho by měl být její součástí i jmenný seznam povinně a nepovinně účastnících se pracovníků, doplněný o instrukci, že lidé ze seznamu nepovinně se účastnících se mají účastnit pouze v případě, kdy mají k problému skutečně co říci či v případě, kdy se potřebují něco dozvědět. Zabrání se tak možným ztrátám času u pracovníků, již se telekonference nemusí účastnit z relevantních důvodů.

Funkci moderátora je třeba respektovat. Moderátor telekonferenci otevírá, vysvětluje její cíl a program, představuje všechny účastníky a následně předává slovo. O slovo se hlásí účastníci prostřednictvím písemných zpráv, které umožňuje posílat software telekonference moderátorovi. Moderátor také přerušuje hovořící účastníky po přibližně pěti minutách a umožňuje vyjádřit se k tématu i dalším pracovníkům, rovněž přerušuje diskuzi, pokud se střídají pouze dva lidé a jedná se spíše o jejich hovor, který by nemusel ostatní účastníky zajímat a být pro ně přínosem.

Mezi společnostmi, které využívají telekonferenčních služeb, patří např.: Avon, PPF Group, E.ON, Skupina ČEZ, Siemens či Plzeňský prazdroj.¹⁰¹

¹⁰¹ Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 232-235. ISBN 978-80-251-2877-0.

a Viz podle: *Telekonference, konferenční hovory, hromadná komunikace .. Czech Call s.r.o.* [online]. 2008 [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: <http://www.telekonference.cz/>.

a Viz podle: Videokonference. *Workline - služby.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: <http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/videokonference>.

VIDEOKONFERENCE

Videokonference je určitá forma telekonference doplněná o vizuální kontakt; účastní se jí opět aspoň tři účastníci a bývá využíváno obdobných služeb třetích stran jako u telekonferencí. Pro účast ve videokonferencích je vyžadováno technické vybavení jako u telekonferencí doplněné o kameru. **Videokonference** i přes různě kvalitní rozlišení či zpoždění přenášeného obrazu nabízí účastníkům navození pocitu určité blízkosti. Tato forma komunikace tak může pozitivně podporovat týmovou spolupráci. Mezi výhody využívání videokonferencí se řadí např. relativně nízké provozní náklady odvíjející se opět od ceníků společností poskytujících tyto služby, dále možnost propojení pracovníků po celém světě bez nutnosti cestování na jedno společné místo a navíc určitá možnost diskuze s projevem emocí prostřednictvím vizuálního kontaktu. Videokonferenci tak lze využít i pro prezentaci s určitou vizuální demonstrací, a to ať už v podobě psaní a kreslení prostřednictvím moderních technologií nebo pomocí klasického flipchartu či tabule. Naopak mezi negativní projevy přidaného vizuálního kontaktu může být méně přirozený projev některých pracovníků, kteří se před kamerou budou snažit udělat co nejlepší dojem nebo mohou být nervózní a chovat se strojeně; ze stejného důvodu také není vhodné příliš velké množství účastníků připojujících se z mnoha různých lokalit. Obecně ale videokonference umožňuje, aby se účastníci hlásili o slovo i pouhým zdvižením ruky, kdy moderátorem musí být opět schopná osoba.

Příkladem firem, organizací a agentur využívajících možností videokonferencí (a telekonferencí) jsou: NATO, NASA, Nike, Volkswagen, Telefonica O₂, T-mobile, Komerční banka, Skanska, Hyundai nebo ESET.¹⁰²

TREND: Menší firmy nemohou z hlediska nákladů využívat zcela bezproblémově i ten nejvhodnější komunikační software, protože je pro jeho plné využití potřebné kvalitní internetové připojení. To se týká zejména mezinárodní komunikace prostřednictvím internetového připojení. Často se tak musí spokojit při hovorech přes Skype či obdobný program s komunikací bez videa. Bez využití profesionálních linek provozovaných specializovanými firmami rovněž může docházet při připojení více než tří účastníků tele-/video-konference k problematické komunikaci s přerušeními. Kvalita internetového připojení je odlišná v různých zemích světa, a tak je již při domlouvání společné

¹⁰² Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 235-237. ISBN 978-80-251-2877-0.

a Viz podle: Videokonference. *Workline - služby.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: <http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/videokonference>.

komunikace pro vzdálené řízení a práci nutné s touto skutečností počítat a připravit se na ni.

TREND: Firmy, které umožňují všem svým zaměstnancům, tedy i těm pracujícím na dálku, účastnit se pravidelných porad, zvyšují celkovou informovanost svých zaměstnanců o dění ve firmě. Zaměstnanci se tak potom cítí být více součástí firmy a podporuje se tak jejich sounáležitost s firemní kulturou i firmou jako celkem. Využívá se pro to různých programů určených pro přenos videa v reálném čase a pro připojení více účastníků, např. Skype. Je vhodné, pokud je on-line účast pracovníků, jejichž účast není náplní práce přímo podmíněna, dobrovolná; umožňuje to pracovníkům rozhodnout se bez nátlaku, zda budou při plánování svého pracovního dne věnovat čas právě společné poradě.

CHATROOM / INSTANT MESSAGING

Chatroom a Instant Messaging jsou dvě formy komunikace, které jsou vhodné spíše pro neformální diskuze. Mohou, ale nemusí, mít stanovené určité téma a hodí se pro vzájemnou výměnu zkušeností, názorů nebo pro představování nových myšlenek. **Chatroom**, neboli určitá oblast na internetu nebo jiné počítačové síti – např. na firemním intranetu – kde spolu mohou uživatelé komunikovat, umožňuje i uzavřenějším pracovníkům projevit své myšlenky, které by jinak nejspíše dále neprezentovali. **Instant Messaging** představuje rychlé okamžité zaslání zpráv jednomu nebo více komunikačním stranám; je typické využíváním neformálního jazyka a používáním zkratkovitého vyjadřování.¹⁰³

TREND: Velké firmy užívají obvykle pro potřeby rychlé a neformální komunikace vlastní interní sítě, intranety, či profesionální verze různých programů, např. Skype. S velikostí firmy roste i množství zaměstnanců, kteří se mezi sebou ve firmě neznají. V menších firmách, kde se třeba všichni či téměř všichni zaměstnanci znají a běžně spolu komunikují, se využívají i různé sociální sítě (např. facebook), protože tam panují přátelské vztahy a lidé bývají zvyklí spolu komunikovat i nad rámec pracovních povinností.

¹⁰³ Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 143. ISBN 978-80-7391-539-1.

a Viz podle: EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 237. ISBN 978-80-251-2877-0.

Rozdíly mezi virtuální komunikací a komunikací tváří v tvář

Za **virtuální komunikaci** považujeme všechny formy komunikace zprostředkované počítačem či jinou obdobnou technikou; je zastoupena v psané, hlasové a video-audio podobě; typická je téměř 100% absencí neverbální složky komunikace a rovněž projevem jisté formy anonymity – pracovníci nemusí vůbec tušit, jak starý je jeho komunikační partner a v anglicky psané konverzaci ani nemusí poznat, zda se jedná o muže či ženu. **Komunikace tváří v tvář**, anglicky *Face to Face* či také F2F, probíhá při osobním setkání lidí – tzv. „na živo“. Hlavními rozdíly virtuální a F2F komunikace jsou:

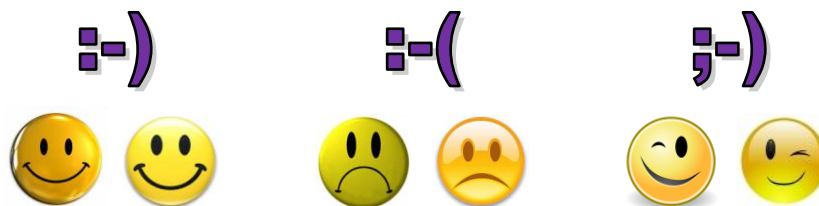
Skupiny pracovníků komunikující mezi sebou virtuálně potřebují ve většině případů ke splnění zadaného úkolu více času. Důvodem je skutečnost, že psaní zpráv trvá déle než mluvený projev, a to až o 40 % času. Při řešení lehkých i složitějších úkolů bývá nejrychlejší F2F komunikace. Virtuální komunikace využívající mluvený projev zvyšuje efektivitu z hlediska času, a tak zvýšení jejího podílu v elektronické komunikaci by mohlo zvýšit výkon při realizaci úkolů.

Při plnění úkolů si spolu skupiny pracovníků komunikující ať už zcela virtuálně či zcela tváří v tvář vyměňují vzájemně přibližně stejný objem dat týkající se zadaného úkolu. Rozdíl spočívá ve společenském a citovém hledisku, resp. v socio-emocionální rovině, o kterou je F2F komunikace obohacena. Tyto obohacující prvky komunikace usnadňují uvolnit napětí a nalézt ve skupině shodu, když je třeba, a dávají pracovníkům větší prostor pro spontánní projevy. Nepřítomnost socio-emocionální roviny ve virtuální komunikaci může negativně ovlivnit výkon takové skupiny pracovníků při řešení úkolů vyžadujících vyšší intelektuální zapojení nebo u řešení vyjednávacích úkolů, kde je zapotřebí právě vyšší úroveň interakce pracovníků. Takové úkoly mohou virtuálně komunikujícím skupinám pracovníků trvat déle¹⁰⁴ a potřebují v takových situacích více improvizovat. Rovněž u virtuálně komunikujících pracovníků dochází k porozumění úkolu na nižší úrovni než u těch komunikujících F2F.

Při komunikaci tváří v tvář se projevují rozdíly v postavení podřízených a nadřízených při jejich komunikační aktivitě. Ve virtuální komunikaci se tyto rozdíly stírají a i pracovníci s nižším funkčním postavením v hierarchii společnosti komunikují stejně

¹⁰⁴ Délka jednání může být u virtuálně komunikujících skupin pracovníků dokonce více než **dvojnásobná** oproti komunikaci F2F. Viz podle: GALIN, Amira, Miron GROSS a Gavriel GOSALKER. E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed – if anything?. *Computers in Human Behavior* [online]. Tel Aviv: Faculty of Management, Tel Aviv University, 2007, vol. 23, no. 1, s. 787-797 [cit. 2015-08-05]. DOI: 10.1016/j.chb.2004.11.009. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.techlib.cz/science/article/pii/S0747563204002031>.

aktivně jako jejich nadřízení. Např. v psané e-mailové komunikaci pracovníci často používají méně formální způsob vyjadřování oproti klasickým dopisům a jeho pravidlům. Vynechávání akademických titulů či označení funkcí a pozic tak bývá běžné. Rovněž se v neformální komunikaci využívají symboly zvané emotikony¹⁰⁵, resp. smajlíci, které obohacují socio-ekonomickou úroveň virtuální komunikace. Prostřednictvím nich pracovníci mohou vyjadřovat své pocity a nálady, i když nevidí tváře svých komunikačních partnerů.



Obrázek 3.6: Základní emotikony: nahoře vytvořené interpunkčními znaménky a dole jako Klipart obrázky

Základní emotikony, vyjadřující postupně zleva doprava radost, smutek a mrknání, jsou vyobrazeny na obrázku 3.6; nejdříve prostřednictvím interpunkčních znamének a poté obrázkové emotikony volně dostupné jako Klipart obrázky¹⁰⁶.

Přestože pracovníci ve skupinách komunikujících F2F dospějí snáze ke společné shodě, tak na druhou stranu mají větší sklon uchylovat se ke konformitě a intenzivněji reagovat na sociální tlak svého okolí.¹⁰⁷ Experimentům o lidské konformitě se věnoval Solomon Asch a jejich závěry byly tak významné, že po něm byly pojmenovány jako tzv. Aschův efekt či Aschův experiment. Jedná se o rozhodování jedinců ve skupině, kdy 75 % osob aspoň jednou podlehne a přidá se ve své odpovědi k většině, přestože si je vědoma toho, že odpovídá nesprávně; dokonce přibližně 36 % se takto zachová ve většině případů.

¹⁰⁵ **Emotikon**, resp. anglicky emoticon, je složený zkratkový pojem ze dvou anglických slov: *emotion* a *icon*, tedy emoce a ikona. Emotikon je tvořen prostřednictvím znaků klávesnice a vyobrazuje nejčastěji výraz tváře, jako je např. úsměv; používá se v elektronické komunikaci pro vyjádření pocitů pisatele. Ve formální komunikace není vhodné jejich užití a rovněž u příjemců, u nichž si nemůžeme být jisti, zda znají emotikony a jejich významy.

Viz podle: *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, s. 264. ISBN 978-80-7391-539-1.

a Viz podle: BARÁNEK, Tomáš a JAKUB DVORSKÝ (il.). *Smileys: stručný průvodce emotivní elektronickou komunikací*. Praha: Computer Press, 2000. s. 11 a 51. ISBN 978-807-2262-946.

¹⁰⁶ **Klipart obrázky** jsou volně využitelné obrázky, které jsou součástí kancelářského balíku Microsoft Office. Společnost Microsoft plánuje integrovanou možnost užívání Klipartů zrušit a nahradit modernější variantou, neoznámila ale přesně, kdy tomu tak bude. Momentálně je dostupná nabídka vyhledávání obrázků bez opuštění dokumentu prostřednictvím přeměrování na vyhledávač Bing.com. Viz podle: Galerie obrázků a kliparty v Office končí: kde najít náhradu? - 1.díl. WALTER, Derek a David ČEPIČKA. *PC World.cz: Recenze, novinky a testy: Hardware, Software, Download a Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://pcworld.cz/software/galerie-obrazku-a-kliparty-v-office-konci-kde-najit-nahradu-1-dil-47961>.

Viz podle: Online hledání obrázků a klipartů. *Microsoft Office Online – Word, Excel a PowerPoint na webu* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/Online-hled%C3%A1n%C3%AD-obr%C3%A1zk%C5%AF-a-klipart%C5%AF-0a01ae25-973c-4c2c-8eaf-8c8e1f9ab530?ui=cs-CZ&rs=cs-CZ&ad=CZ>.

¹⁰⁷ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 17-19. ISBN 978-80-245-1611-0.

Přitom platí, že čím méně jedinců ve skupině zastává určitý názor, tím méně odpovídajících se zachová konformně, tzn., nepřidá se k nim. Ne vždy se ale jedná o konformitu – podobně se může projevat i sounáležitost a solidarita se skupinou, zmatení či strach a úzkost.¹⁰⁸ Skupiny pracovníků komunikující virtuálně tak mohou dosahovat i větší kreativity při práci.

Vzájemné hodnocení pracovníků týkající se jejich výkonu a přispění svým dílem ke splnění úkolu je lepší u komunikace F2F. U virtuální komunikace mají lidé tendenci být více kritičtí a oceňovat vlastní přínos mnohem více než přínos spolupracovníků, a to díky jejich určité „pracovní izolaci“.

Na různých setkáních neprobíhá F2F komunikace ve velkých skupinách pracovníků příliš efektivně; účastníci se např. mohou jen s obtížemi dostat ke slovu nebo mít pocit, že se jedná jen o ztrátu jejich času. Skupinám s více než 5 pracovníky se proto vyplatí intenzivně využívat elektronickou komunikaci. Optimální velikosti skupin jsou u F2F komunikace v rozmezí 5 až 8 pracovníků a u virtuální komunikace se jedná o počet 20 až 100 lidí, ale je reálně možné i vyšší číslo.

U virtuální komunikace dochází celkově k využívání většího objemu dat než u F2F komunikace. Je to z toho důvodu, že např. písemná e-mailová zpráva může být jedním kliknutím rozeslána téměř neomezenému množství lidí na rozdíl od osobního setkání, kdy by trvalo mnohem déle sdělit tolika lidem něco obdobného. Z této pohodlnosti jednoduché komunikace se vytváří nešvar posílat takové informace i lidem, kteří je ve skutečnosti vůbec nepotřebují a dochází tak k informačnímu zahlcení. Navíc pak pracovník může při příliš velkém počtu zpráv vyřídít ty skutečně důležité až později či je dokonce zcela přehlédnout.

Důvěra mezi pracovníky a nadřízenými bývá obdobná u obou typů komunikace. Rozdíl je v rychlosti nabytí důvěry, protože u virtuální komunikace chybí neverbální signály F2F komunikace, a tak je obtížnější shromažďovat data o komunikačním partnerovi. Lidé mají tendenci se také chovat mírně odlišně u počítačem zprostředkované komunikace, neboť si tolik neuvědomují přítomnost druhých lidí, a tak např. uzavření jedinci vstupují do diskuzí otevřeněji, než jak by se chovali při F2F diskuzi, a naopak někteří jedinci ztratí zábrany až natolik, že se jejich chování může zdát až agresivní.

¹⁰⁸ Viz podle: VYBÍRAL, Zbyněk. S konformitou to není tak jednoduché. *Psychologie dnes* [online], 2004, Roč. 10, č. 12, s. 32-34. [cit. 2015-08-04]. ISSN: 1212-9607. Dostupné z: <http://psych.fss.muni.cz/vybiral/download.php?soubor=23>.

Virtuálně komunikující pracovníci si vytvářejí vzájemně o sobě navzájem představu mnohem pomaleji než skupiny komunikující F2F; postupně ale někdy mohou dosáhnout dokonce vyšší míry náklonnosti a silnějších socio-emočních vztahů než lidé u obdobné F2F interakce.¹⁰⁹ Velmi tomu může napomoci úvodní osobní setkání následně vnímané jako pozitivní zkušenost, které usnadní překonat bariéru anonymity mezi pracovníky.

Při vyjednávání prostřednictvím virtuální komunikace se různé „vyjednávací a manipulační triky“ vyjednávačů, užívaných pro získávání osobních výhod, projevují mnohem méně efektivně. Z toho důvodu často takoví vyjednávači aplikují tvrdší taktiky, *hard tactics* (např. hrozby, zastrašování, „ber nebo nech být“ – v angličtině zvané jako *take-it-or-leave-it*), jež mívají také delšího trvání. Při používání elektronické komunikace rovněž může snadněji docházet k nedorozuměním a následným eskalacím konfliktů.¹¹⁰

TREND: Komunikace tváří v tvář bývá v modelu „virtuálního vedoucího“ velkým přínosem pro dobrou práci vzdáleně řízených pracovníků. Z důvodu vysokých nákladů a časové náročnosti ale nebývá možné, aby manažer cestoval po světě za pracovníky tak často, jak by bylo třeba. Je proto nutné využívat co nejlépe komunikačních prostředků virtuální komunikace. Kromě toho firmy využívají stále více výhod virtuální komunikace, kdy se nejedná jen o náhradu osobního setkání z důvodu nedostatku finančních prostředků, ale kdy jde o úspory díky neexistenci potřeby cestovat na schůzky po světě či o úspory vysokých nákladů na kancelářské prostory. Pracovníci různých oddělení jedné firmy, která sídlí ve stejné budově, spolu také často komunikují převážně virtuálně. Důvodem je např. efektivita práce, jíž firma zvyšuje pomocí přijímání „objednávek“, které obsahují žádost o vykonání určitého pracovního úkolu druhým pracovníkem. Někteří pracovníci tak mají v náplni práce řešení virtuálně přijatých objednávek jinými pracovníky firmy.

TREND: Při komunikaci s regionálními pobočkami na dálku se využívá intenzivně e-mailů a telefonních hovorů, dle potřeb videokonferencí a v pravidelných intervalech (např. jednou za čtvrt roku) i osobních celodenních setkání. Výhodou osobních schůzek vedoucích regionálních poboček a jejich nadřízeného v prostředí mateřské firmy je vzájemné sdílení manažerských zkušeností. Taková výměna informací o tom, co se ve kterém regionu osvědčilo a kde by to dále bylo možné aplikovat a využít,

¹⁰⁹ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 19-20. ISBN 978-80-245-1611-0.

¹¹⁰ Viz podle: GALIN, Amira, Miron GROSS a Gavriel GOSALKER. E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed – if anything?. *Computers in Human Behavior* [online]. Tel Aviv: Faculty of Management, Tel Aviv University, 2007, vol. 23, no. 1, s. 787-797 [cit. 2015-08-05]. DOI: 10.1016/j.chb.2004.11.009. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.techlib.cz/science/article/pii/S0747563204002031>.

nebo společné zhodnocení dosažených výsledků, představuje nejen jedinečnou příležitost pro zvýšení efektivity práce v regionálních pobočkách, ale i motivační faktor pro regionální vedoucí pracovníky. Obecně tak lze říci, že čím efektivněji a intenzivněji probíhá osobní schůzka, tím lépe a delší dobu pak funguje i virtuální komunikace na dálku.

Interkulturní komunikace

Velký význam má rovněž **interkulturní komunikace**, která označuje komunikaci probíhající mezi příslušníky různých kultur.

Kultura je chápána jako soubor všeobecně uznávaných zvyků, obyčejů, standardů a společenských hodnot, morálky a zákonů, které jsou přenášeny z generace na generaci a jsou vyjadřovány pomocí různých symbolů a rituálů a je vyžadováno jejich respektování. Kulturu lze také definovat jako naprogramované kolektivní myšlení či na ni lze nahlížet jako na produkt člověka, resp. protiklad přírody.

Zvláště v době globalizovaného světa, kdy se každý dostává do kontaktu s jinými kulturami, a ve virtuálně řízených týmech či organizacích, kde toto platí dvojnásob, je skutečně nutné kulturní rozdíly nejen znát, ale také je respektovat. Pracovník může být nucen se při své práci vyrovnávat s komunikací na mezinárodní úrovni a rovněž se může setkat s různými rušivými bariérami, jako jsou odlišný jazyk a zvyky, morálka, zákony či časová pásma. Z toho důvodu by se měl vždy zajímat zejména o to, co mají komunikační partneři z rozmanitých kulturních prostředí vzájemně společného, a ne primárně pouze o to, čím se liší.

Informace o různých kulturách světa lze nalézt na speciálně vytvořených webech, které se těmito problematikami zabývají. Jedná se např. o anglicky psaný web www.ExecutivePlanet.com,¹¹¹ který je jakýmsi průvodcem obchodní etiketou a obsahuje informace o 49 zemích světa. Zajímavostí je, že se v seznamu nalézá i Česká republika.¹¹²

TREND: Mezinárodní firmy i české firmy expandující do zahraničí mají strategický zájem mít na všechny své místní pobočky či dceřiné firmy přenesenu svou „mateřskou firemní kulturu“. To se týká zejména vztahu k pracovní disciplíně a pracovní kázní.

¹¹¹ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 33 a 276-277. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

a Viz podle: Viz podle: GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 149. ISBN 978-80-7261-213-0.

¹¹² Viz podle: *Executive Planet: Executive Planet provides valuable tips on business etiquette, customs and protocol for doing business worldwide* [online]. 2010 [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: <http://www.executiveplanet.com/>.

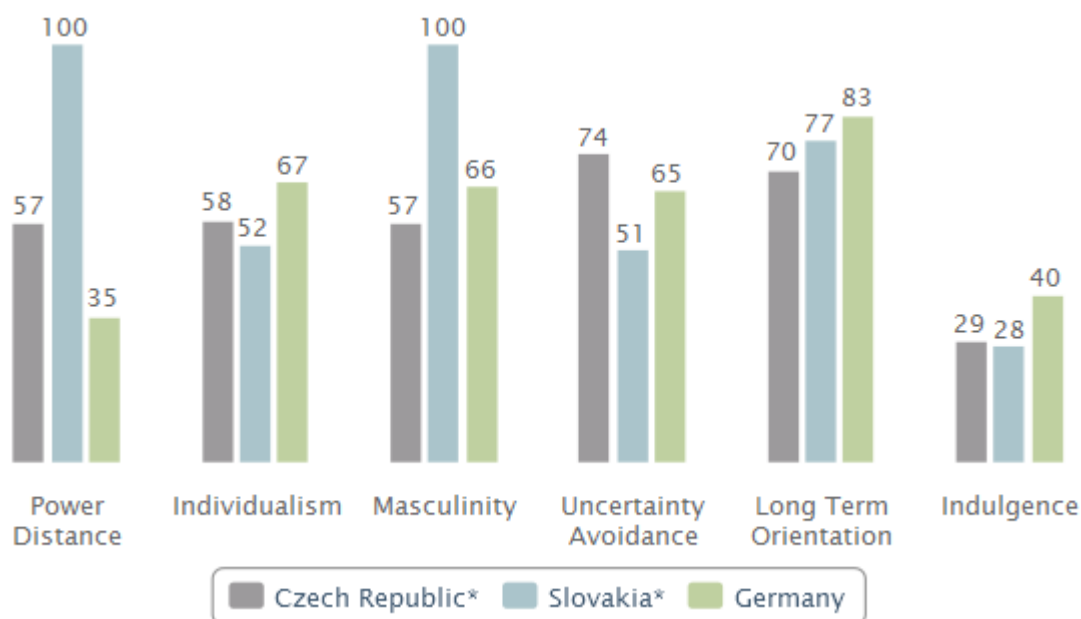
TREND: Mateřské firmy obvykle vyžadují znalost svého komunikačního jazyka u dceřiných firem/poboček, kde pracovníci vykonávají duševní práci; u emoční práce bývá zase nezbytná dobrá znalost místního jazyka té které země; vedoucí dceřiných firem musí umět dobře jazyk mateřské firmy. U spolupráce lidí ze zemí s velmi odlišným jazykem bývá někdy vhodné si aspoň v počátcích, při sjednávání podmínek o vzájemné budoucnosti a komunikačních pravidlech, zajistit jazykového odborníka, aby se vyloučilo nedorozumění způsobené jazykovou neznalostí jedné či druhé strany, anebo si aspoň ústně a následně písemně potvrdit přesný obsah projednávané záležitosti.

TREND: „Virtuální týmy“, u nichž se nacházejí jejich členové v různých časových pásmech, komunikují nejčastěji prostřednictvím e-mailů, tedy asynchronní komunikací. Dále využívají telekonference se sdílenou obrazovkou např. s prezentací atp. či příp. videokonference, resp. synchronní komunikaci. Pro komunikaci synchronní je vždy důležité nalézt kompromis, který bude pro většinu účastníků co nejpříjemnější, a to vzhledem k dalším běžným pracovním povinnostem pracovníků ve firmě. Celý tým se za dobu spolupráce setkává osobně většinou maximálně jednou z časových i finančních důvodů.

TREND: Před zahájením komunikace s firmou jiné kultury je nezbytné, aby si všichni pracovníci, kteří s ní budou přicházet do kontaktu, nastudovali či jim byly jiným způsobem předány informace o kulturních rozdílech. Ty je nutné představovat vždy ve srovnání s kulturou mateřské firmy. Nizozemský profesor Geert Hofstede postupně identifikoval šest všeobecných kulturních dimenzí, prostřednictvím kterých se toto porovnání dobře provádí – jedná se o *Power Distance Index* (index vzdálenosti moci), *Individualism versus Collectivism* (individualismus versus kolektivismus), *Masculinity versus Femininity* (maskulinita versus feminita), *Uncertainty Avoidance Index* (index vyhýbání se nejistotě), *Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation* (dlouhodobá orientace versus krátkodobá orientace) a *Indulgence versus restraint* (požitkářství versus zdrženlivost).¹¹³ Na svých webových stránkách geert-hofstede.com/countries.html umožňuje toto porovnávání zobrazené v grafu a doplněné o slovní popis. Příkladem může být např. porovnání České republiky, Slovenska a Německa (viz graf 3.1), ze kterého je patrné, že v otázce maskulinity a vyhýbání se nejistotě jsou si Česká republika a Německo podobnější, než Česká republika a Slovensko; a že tyto dvě země by si měly

¹¹³ Viz podle: Dimensions - Geert Hofstede. *Cultural Insights - Geert Hofstede* [online]. Helsinky, Finsko, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.

při spolupráci se Slovenskem být vědomy jeho maximální možné míry vzdálenosti moci a maskulinity.



Graf 3.1: Porovnání kulturních dimenzí České republiky, Slovenska a Německa

Manažer řídící na dálku pracovníky odlišné kultury musí vědět, ve které ze šesti dimenzí je největší rozdíl ve srovnání s jeho kulturou a je potřebné, aby věděl, jakým způsobem se může tato vlastnost při práci projevovat, jak k ní bude přistupovat a co by se mohlo stát, kdyby tuto skutečnost zcela ignoroval.

Komunikace prostřednictvím vizuálního managementu

Přibližně 80 % všech informací z okolí získává člověk prostřednictvím svého nejdůležitějšího smyslu – zraku.¹¹⁴ Sluch zajišťuje příjem asi 10 % informací a zbylá procenta zastupují sestupně zbývající smysly – čich, hmat a chuť. V remote managementu jsou dominujícími smysly právě zrak a sluch. Využíváním prostředků, které mohou zefektivnit a zpříjemnit pracovníkům předávání a sdílení informací nebo např. podporovat týmovou práci, se věnuje vizuální management. **Vizuální management** představuje souhrn grafických nástrojů, obrázků a pomůcek, jež pomáhají zpřehlednit celé pracovní procesy a umožňují tak následně snáze pochopit tyto procesy a situace všem zainteresovaným stranám. Společnosti zabývající se vizuálním managementem v něm mohou spatřovat svou konkurenční výhodu, neboť prostřednictvím něho se transformují jejich mise, vize, cíle,

¹¹⁴ Viz podle: NOVOTNÝ, Ivan a Michal HRUŠKA. *Biologie člověka: pro gymnázia*. 4. přeprac. vyd. Praha: Fortuna, 2007, s. 155. ISBN 978-80-7373-007-9.

hodnoty a firemní kultura do vizuálních stimulů, které napomáhají k jejich jednoduššímu vysvětlení pracovníkům, dále k oznamování, ujasňování a integraci; musí být ale chápán pouze jako pomůcka podporující interakci, ne jako samostatný cíl. Vizuální management rovněž vizualizuje problémy, čímž je zviditelňuje a vede k jejich řešení (prostřednictvím myšlenkových map lze např. často odhalit místo největšího firemního plýtvání); používá se k zobrazení klíčových dat a informací, z nichž jsou tak zdůrazněny ty pro firmu nejdůležitější; významně se také podílí na udržování bezpečnosti na pracovištích.

Mezi **vizuální techniky** se řadí barevné kódování a značení, obrázky, grafika, barevné čáry a linie, diagramy, obrázková dokumentace, nástěnky a informační tabule; je ale nutné používat pouze takovou vizualizaci, která je jednoznačná a je jí rozuměno přesně tak, jak bylo zamýšleno. Každý zavedený prvek vizuálního managementu ve firmě musí být dobře popsán a vysvětlen, aby se s ním mohli snadno seznámit i noví pracovníci, a to co nejrychleji a nejúčinněji. Některé velmi jednoduché vizuální prostředky, jako jsou procesní či myšlenkové mapy, se efektivně využívají zejména při ručním psaní na velké formáty; lze je využít např. při telekonferencích, ale vždy je doporučováno zpracovat současně všechna data i do elektronické podoby.

V písemné komunikaci využívání grafických prvků přináší názorné vyobrazení průběhu, vztahů nebo např. kvantitativních poměrů a pomáhá tak ke zjednodušení a snadnějšímu porozumění popisovaných faktů. Rovněž přispívá k lepšímu udržení pozornosti čtenáře, protože správně zvolená grafika posouvá celý text písemného sdělení na vyšší úroveň a činí ho mnohem atraktivnější. Elektronická komunikace umožňuje využívat širokou škálu nejrůznějších grafických prvků – nejčastěji se jedná o fotografie, spojnicové, sloupcové, výsečové a kruhové grafy, vývojové diagramy, organizační a časové tabulky, piktogramy, mapy a další.¹¹⁵ Uvedené prvky jsou vhodné pro formální písemnou komunikaci, dříve zmíněné emotikony jsou vhodné pouze pro neformální písemnou komunikaci.

TREND: Dle oborového zaměření firmy se užívají i velmi odlišné prvky vizuálního managementu, a to, ať už se jedná o technická schémata, obrázky doplňující názorně text v dokumentech či v prezentacích, nebo o vystavení výrobků (nabízených jinak v e-shopu) ve firemních prostorách. Všechny týmy a firmy, které pořádají společná setkání

¹¹⁵ Viz podle: BAUER, Miroslav, Inga HABURAIIOVÁ, Karel VLČEK, Pavel KADAVÝ, Eva SKALÁKOVÁ, Jan KOVÁCS a Jiří ŽIŽKA. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012, s. 43-48. ISBN 978-80-265-0029-2.
a Viz podle: MIKULÁŠTIK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 255-257. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

zaměstnanců či organizují teambuildingové aktivity, mohou pravidelně podporovat „týmového ducha“ a firemní kulturu připomínáním těchto událostí prostřednictvím pořízených fotografií; ty je možné rozesílat ve speciálních firemních e-mailech nebo vystavením v prostorách firmy, kterou tito zaměstnanci aspoň občas navštěvují.

TREND: K posílení lepšího povědomí o firemní kultuře, misi, vizi a cílech firmy dochází prostřednictvím jejich nepřetržitého a nenásilného připomínání zaměstnancům. Pro tyto účely se využívá např. firemní newsletter (e-mail s novinkami), který může být vhodně doplněn o grafická znázornění a citace firemních hesel a myšlenek.

TREND: Pokud má ve firemní kultuře významné místo i častá vizuální prezentace firmy, ať už při osobním kontaktu či virtuální komunikaci, firma si uvědomuje význam potřebných dovedností zaměstnanců v této oblasti. S ohledem na to, že se od zaměstnanců očekává častá práce s různými grafickými prvky, firma sama pořádá či zprostředkovává náležité vzdělávání. Předtím, než se dostanou důležité dokumenty a prezentace mimo firmu, je hodnotí, upravuje a schvaluje vždy více zaměstnanců; důvodem je společné vytvoření vyšší kvality těchto materiálů.

3.3 MOTIVACE V REMOTE MANAGEMENTU

V remote managementu je problematika motivace zvláště důležitá, protože pracovníky je nutné motivovat na základě znalosti jejich individuálních potřeb. Tuto znalost je obtížnější získat např. při minimální či žádné komunikaci tváří v tvář pracovníka a jeho vedoucího. Rovněž otázka loajality, udržování povědomí o firemní kultuře a osobním zájmu pracovníka vykonávat dlouhodobě práci právě pro konkrétního zaměstnavatele je pro firmu nezanedbatelná.

Motivace představuje psychologické důvody a příčiny lidského jednání. Motivování člověka tak vyjadřuje vnější působení na jeho vnitřní motivační strukturu s cílem dosáhnout určitého žádoucího chování, a to za pomoci vnitřních a vnějších podnětů. Vnitřní podněty, které má člověk v sobě, jsou nazývány **motivy** a vnější podněty ovlivňující lidské chování zvenčí se označují **stimuly**. Vnitřní motivační struktura lidí se v průběhu času mění a není během života stále stejná. Motivace pracovníků závisí na individuální vnitřní motivační struktuře každého z nich a ta je ovlivněna výchovou, vzděláním, kulturou, kvalifikací, zkušenostmi, sociálními podmínkami a jejich momentálním psychickým stavem.

Význam motivace v čase roste současně s tím, jak práce přestává být pro velkou část lidí pouze nutným zdrojem obživy a stává se sama o sobě důležitou součástí života. Konkurenceschopnost firem dnes stále intenzivněji závisí na znalostech pracovníků a na jejich loajalitě a tvořivé práci ve prospěch firem; to ale nelze zajistit cestou donucení a do popředí se dostává právě motivace. Pro motivování pracovníků má manažer k dispozici tzv. **motivační nástroje**, které se člení do tří základních skupin: ocenění práce, podmínky práce a práce samotná.

OCENĚNÍ PRÁCE: Pracovníku náleží za jím vykonanou práci určité ocenění, ať již v podobě mzdy, platu či odměny z dohody; kromě toho mohou navíc do monetární pobídky zaměstnavatele patřit i prémie, provize, bonusy aj. Ocenění práce slouží pracovníkovi jako pomocný prostředek či nástroj pro získání výrobků a služeb, o které má zájem. Mezi způsoby ocenění se kromě monetární pobídky řadí i morální ocenění, které může nabývat nejrůznějších podob (např. oficiálně udělované řády a vyznamenání nebo manažerovo neoficiální neplánované vyjádření ocenění práce pracovníkovi při jejich bezprostředním kontaktu, při osobním hodnocení či na schůzce pracovního týmu).

TREND: Vedoucí volí individuálně na základě znalosti motivačních faktorů svých podřízených ústní osobní pochvalu nebo vyjádření uznání před dalšími pracovníky; největší přínos má takové ocenění práce právě pro ty pracovníky, pro které má tato skutečnost silný motivační charakter; motivační přínos to má ale i pro další pracovníky, protože ti mají příležitost dozvědět se, v čem se firmě prostřednictvím úspěchu jednoho pracovníka dařilo, a kde je tak prostor i pro potenciální budoucí úspěch.

TREND: Samotná osobnost vedoucího pracovníka ovlivňuje značnou měrou motivaci a následně i pracovní výkon jeho podřízených, často mnohem více než různé finanční bonusy. Důležitý proto bývá osobní rozvoj vedoucího pracovníka a jeho celková duševní vyzrállost a přirozená autorita, jimiž by měl disponovat.

PODMÍNKY PRÁCE: Podmínky práce zahrnují široké spektrum faktorů, které pracovníka ovlivňují během samotného pracovního procesu, a které mají význam i pro jeho vztah a loajalitu k zaměstnavateli, podniku. Pracovní prostředí zahrnuje všechny materiální a sociálně psychologické podmínky pracovní činnosti. Materiální podmínky jsou zahrnuty v prostorovém řešení pracoviště a také ve fyzikálních pracovních podmínkách.

- ▶ **Prostorové řešení pracoviště** se zabývá vhodnou pracovní polohou, ideálními zornými podmínkami pro práci např. přizpůsobením výšky pracovního stolu a sedadla, optimálním manipulačním (práce rukou) a pedipulačním prostorem (práce nohou), dostatečným prostorem pro každého pracovníka tak, aby si nepřekáželi a vzájemně se nerušili, možnostmi pohodlného pohybu po pracovišti atd.
- ▶ **Fyzikální podmínky práce** se zabývají pracovním ovzduším, zvláště teplotou a vlhkostí vzduchu na pracovišti; pro pracovníka je totiž důležité zajištění jeho tepelné rovnováhy, tj. stavu, kdy okolí odebírá lidskému tělu právě tolik tepla, kolik samo produkuje. Dále zahrnují vhodné osvětlení, okolní hluk, jenž ruší více duševní práci než tu fyzickou, a barevnou úpravu pracoviště ve snaze o dosažení estetických účinků na pracovníka a jeho pozitivní psychologické ovlivnění. Do materiálního prostředí rovněž patří nábytek a zařízení pracovního prostředí, technologické vybavení, mobilní telefon, notebook nebo např. automobil. Pokud zaměstnanec pracuje na dálku z domova, naskýtá se mu jedinečná příležitost vybavit si vlastní domácí kancelář nábytkem a dalším vybavením, které vyhovuje právě jemu, ať už po fyzické či estetické stránce věci.

TREND: Společnosti zabývající se výrobou a prodejem nábytku a bytových doplňků reagují na změny, které probíhají v pracovních trendech a přizpůsobují tomu náležitě svou nabídku. Příkladem může být interiérová a produktová designérka z Velké Británie pracující pro švédskou firmu IKEA, která se při navrhování pro období konce roku 2015 a rok 2016 zaměřila na přírodní materiály, protože se dle jejích slov dotýkají naší lidské podstaty a „čím více žijeme virtuálně, tím víc toužíme po něčem fyzickém“. IKEA také upozorňuje své zákazníky na význam rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem v místě, kde žijí a zároveň pracují; měla by být jasně vymezena hranice mezi „domácností“ a „kanceláří“, aby se člověk mohl lépe soustředit na pracovní úkoly a nebyl rušen domácími povinnostmi; ideálně má být vyhrazeno speciální místo pouze pro práci.¹¹⁶

- **Sociálně psychologické podmínky práce** se věnují mezilidským a pracovním vztahům uvnitř i vně podniku a vlivu uspořádání pracoviště na práci pracovníků; každý pracovník má odlišnou potřebu kontaktu s ostatními pracovníky a také všeobecně platí, že při duševní práci by pracovník neměl být rušen přítomností ostatních. V širším pohledu lze do podmínek práce řadit i různé zaměstnanecké výhody, resp. benefity, které pozitivně působí rovněž na kvalitativní stránku trávení volného času pracovníků a na jejich celkovou regeneraci. Dále se může jednat i o stravování a podporu vzdělávání zajišťované zaměstnavatelem.¹¹⁷

Zaměstnavatel v remote managementu nemůže často ovlivnit vše, co je zahrnováno do podmínek práce, protože tato role je přenesena na zaměstnance samotného, musí to mít ale na zřeteli a snažit se pracovníkovi pomoci zajistit co nejlepší předpoklady pro to, aby byl s odlišně tvořenými podmínkami práce spokojený. Navíc je při práci na dálku nezbytné kvalitní a dobře fungující technologické vybavení s připojením na internet.

TREND: Zaměstnancům vykonávajícím duševní práci bývá běžně poskytován pracovní notebook a pracovní telefon. U částečně pracujících zaměstnanců na dálku bývá na nich samotných zajištění dostatečně kvalitního internetového připojení, aby mohli svou práci vykonávat plnohodnotně vzdáleně.

¹¹⁶ Viz podle: Katalog IKEA 2016. INTER IKEA SYSTEMS B. V. *IKEA* [online]. ©2005-2016 [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: http://onlinecatalogue.ikea.com/CZ/cs/IKEA_Catalogue/.

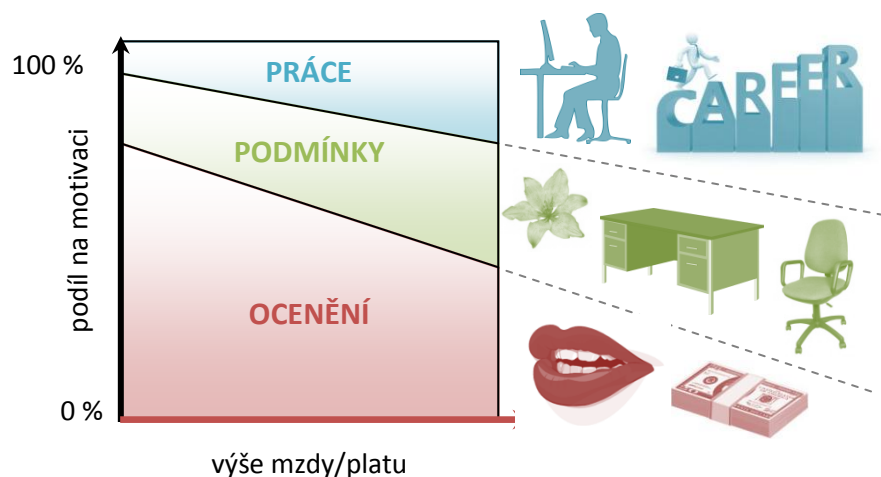
¹¹⁷ Viz podle: BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 162 a 168-173. ISBN 978-80-247-4429-2.

a Viz podle: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 55-57. ISBN 978-80-7261-168-3.

a Viz podle: ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. 2006. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>.

PRÁCE: Práce, která je společensky vysoce prestižní nebo s významnou úrovní osobní kompetence, představuje důležitý motivační prostředek. Pokud pracovníka práce baví a ta je zajímavá, samostatná a odpovědná, nebo je vnitřně přesvědčen o jejím užítku či morální povinnosti ji vykonávat, přispívá to k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a celkovému uspokojení z provádění práce. U rutinních prací tak dochází k jejich rozšiřování s cílem dosáhnout jejich větší pestrosti; práce, jejichž povaha to dovoluje, jsou obohacovány zvyšováním pravomocí a odpovědností pracovníků.

Pro dosažení co nejlepší a nejúčinnější motivace u pracovníků je třeba uvedené motivační nástroje vyvažovat. Finanční ohodnocení práce není optimální prostředek pro dlouhodobou motivaci, protože je nákladově náročný a má obvykle poměrně krátkého trvání pro žádoucí trvalou změnu chování pracovníka. Ocenění práce, resp. mzda, plat či odměna z dohody, je však samozřejmě nezbytnou součástí motivace a existují i předpoklady o procentuelním zastoupení jednotlivých motivačních nástrojů na celkové motivaci pracovníků. U nízké finanční úrovni mzdy či platu má i její nepatrné zvýšení silnější vliv na motivační sílu, naproti tomu při vysoké finanční úrovni je tento vliv nepatrný či dokonce žádný a zásadní význam zde mají podmínky práce a práce samotná (viz graf 3.2: Motivační nástroje práce).¹¹⁸



Graf 3.2: Motivační nástroje práce

Virtuální týmy pociťují silnou vnitřní motivaci v případě, kdy disponují vysokým potenciálem, mají pocit, že je práce a její charakter smysluplný, a že svou prací významně přispívají k celkovému výkonu podniku. S vnějšími faktory motivace, jako je např. uznání od externích nadřízených mimo pracovní tým či mzdová politika, se nedostávají příliš

¹¹⁸ Viz podle: BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 173-175. ISBN 978-80-247-4429-2.

do kontaktu, protože jejich projev většinou přímo souvisí s komunikací tváří v tvář; nemají tak pro ně příliš velký motivační význam.¹¹⁹

TREND: Pracovníci z odlišných kultur vnímají motivační snahy vedoucího odlišně a je nutné znát danou kulturu a uvědomovat si, co lidi právě takové kultury motivuje, co vnímají jako ohrožující či neférové a jakým způsobem je vhodné je řídit. Čím více kultur obsahují mezinárodní týmy, tím náročnější je pro manažera motivovat jejich pracovníky, protože se může stát, že každého bude motivovat něco zcela jiného, a to nejen na základě osobnostních odlišností, ale i na základě výrazných kulturních rozdílů. Nejdůležitější je, aby si každý pracovník byl vždy vědom toho, co a proč dělá a jakým směrem firma směřuje. Je na manažerovi, aby o tom všechny pracovníky náležitě informoval, i když to bude od něj vyžadovat odlišné přístupy.

TREND: Odlišný přístup k motivaci jednotlivých pracovníků je vhodný i mezi pracovníky ze stejné kultury. Na každého pracovníka působí různé motivační nástroje práce odlišným způsobem. Je proto žádoucí, aby firma nabízela pestrou škálu motivačních nástrojů, se kterými pak mohou manažeři flexibilně nakládat dle osobních potřeb každého pracovníka; vedoucí pracovníci proto pravidelně individuálně komunikují se svými podřízenými, aby znali jejich osobní potřeby, u kterých během času dochází obvykle i ke změnám. V případě skutečně kvalitních pracovníků, kteří firmě přinášejí reálnou hodnotu, má smysl vidět v různých motivačních pobídkách také jakousi investici do takových pracovníků, která se i při vynaložení vyšších nákladů může nejen vyplatit, ale i mnohonásobně vrátit; to se týká firem všech velikostí.

Prostory motivující k vysokému pracovnímu výkonu

Dle charakteru práce a lidského temperamentu a vlastností může být ideální pracovní prostředí pro každého pracovníka velmi odlišné. Remote management umožňuje zvolit si právě takové, jaké každému bude individuálně vyhovovat. Kromě základního modelu virtuální kanceláře, kdy se pracovník nachází během práce u sebe doma, je možné využívat i jiná místa ve svém okolí, jako jsou kavárny či knihovny s internetovým připojením, vlastní pronajatá kancelář nebo coworkingová centra. Někdy totiž může pro vyšší výkon pracovníkovi vyhovovat právě prostředí, kde není absolutní ticho, ale kde ho zároveň nebude nikdo neustále vyrušovat. Takovýto „bílý šum“ z okolí může pracovníkovi napomoci snadněji se ponořit do práce. Různá pracovní místa jsou vhodná i v případě,

¹¹⁹ Viz podle: CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, s. 23-24. ISBN 978-80-245-1611-0.

kdy se jedná o kreativní práci, a stereotypní opakování v podobě stále stejného místa by mohlo negativně ovlivňovat kreativitu pracovníka. Navíc nová prostředí nabízejí i nové perspektivy a pracovník se také snáze dostane přímo k reálným potřebám svých potenciálních zákazníků, kteří se nacházejí v jeho proměnlivém okolním prostředí.

Z širšího hlediska si zaměstnanci pracující pouze na dálku mohou pro svou práci volit i různá místa po světě a cestovat a poznávat tak svět, aniž by se vzdávali své pracovní kariéry. Podmínkou jsou pouze technologie a internetové připojení.¹²⁰

TREND: Ponechání volby pracovního prostředí na pracovnících při práci na dálku je pro mnoho z nich značným přínosem, pro některé to ale může představovat i jisté obtíže. Ne každý pracovník totiž disponuje optimálním pracovním prostředím u sebe doma, kde se převážně práce na dálku odehrává, a tak může při práci v takovém prostředí docházet k rušení pozornosti a soustředění. Pracovníci by si měli být vědomi této skutečnosti, aby případné rušivé prvky sami eliminovali. Na standardním pracovišti bývají zaměstnanci zvyklí na to, že se např. musí řídit dle „pravidla čistého stolu“ (tzn., že na pracovním stole by se neměly vyskytovat ideálně žádné osobní věci, které by pracovníka rozptylovaly při práci); u sebe doma se už tím obvykle ale neřídí.

TREND: Velké firmy mívají běžně nastavena pravidla týkající se práce na dálku, a to ať už se jedná o pracovníka, který občas žádá o „virtuální kancelář“ či o „full-home-office“ pracovníka, který pracuje zcela na dálku a pouze někdy dochází do firemních kanceláří. Firmy vyžadují dopředu sdělení informace, kde se bude pracovník při práci na dálku nacházet a tuto informaci je nezbytné v pravidelných intervalech také aktualizovat; běžná také bývá povinnost pracovníka sdělovat důvod zájmu o práci na dálku, a to v žádosti, kterou mu schvaluje jeho nadřízený. Skutečnost, že zaměstnavatel požaduje předem sdělení místa výkonu práce pracovníka pracujícího na dálku, vypovídá o zájmu o pracovníka, aby při případném ohrožení zdraví a majetku, které pracovníkovi vznikne „při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním“¹²¹, mohla být náležitě vyřízena a v oprávněných případech i nahrazena vzniklá škoda.

¹²⁰ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 220 a 226-229. ISBN 978-80-87270-99-8.

¹²¹ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. 2006. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>.

Coworkingová centra

Coworkingová centra (CC) představují místa, kde si zájemci mohou pronajmout pracovní místo či zasedací místnost na hodiny, dny, týdny či měsíce. Jedná se o sdílené kanceláře, ve kterých se setkávají lidé v obdobné pracovní situaci a vzájemně si tak často rozšiřují seznam pracovních kontaktů (o další návštěvníky CC). Centra bývají plně vybavena kancelářskou technikou s internetovým připojením, a tak se celkově pro pracovníky či zaměstnavatele jedná o úsporu nákladů. Některá oborově zaměřená CC (např. pro designéry) rovněž umožňují spojování objednávek, získávání velkoodběratelských cen a tedy další úsporu nákladů; jiná zase nabízejí hlídání dětí. CC bývají oblíbená z důvodu příjemného pracovního prostředí se zázemím; tyto prostory ale zároveň nejsou příliš formální, a to z toho důvodu, aby nedocházelo k potlačování kreativity návštěvníků, kterými bývají jak samostatní podnikatelé, tak zaměstnanci nejrůznějších firem. V České republice se nejvíce CC nachází v hlavním městě Praze (více než 25 CC, např. **Impact Hub** (impacthub.net), **In-Spiro** (in-spiro.cz), **Locus Workspace** (locusworkspace.cz), **Paper Hub** (paperhub.cz), **Coworking Korunní** (coworkingstudio.cz), **Svět-Hub** (svet-hub.cz), **Židloamat** (zidloamat.cz)), dále okolo deseti CC v Brně (např. **Impact Hub Brno** (hubbrno.cz), **Cowo Brno** (cowobrno.cz), **Coworking Centrum** (coworkingcentrum.cz), **Top centrum podnikatelek** (tcpbrno.cz), **Melvil Space** (melvil.space)), okolo pěti CC v Ostravě (např. **Impact Hub Ostrava** (hubostrava.cz), **Viva Ostrava** (vivaostrava.cz), **Sluj** (sluj.eu)), dále se minimálně jedno CC nachází v Českých Budějovicích, v Pardubicích, v Hradci Králové, v Jihlavě, v Liberci, v Olomouci, v Plzni, ve Zlíně, v Kolíně, v Kladně, v Havířově, v Novém Jičíně, v Přerově, v Příboru nebo ve Žďáru nad Sázavou.¹²²

TREND: Dlouhodobě roste poptávka po coworkingových centrech. Jejich četnost v některých městech ČR proto způsobuje potřebu těchto center začít se nějakým způsobem odlišovat, nabízet speciální služby či se zaměřovat na specifickou cílovou skupinu lidí (designéři, ženy, ženy či muži na mateřské dovolené atd.). CC jsou pak již mnohdy nucena rozšiřovat oblast své podnikatelské činnosti a pořádat např. vzdělávací semináře, kurzy rozvíjející specifické dovednosti či nabízet pronájmy celých prostor externím subjektům.

¹²² Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 244-245. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: Cushman & Wakefield, DTZ How You Work - Flexible Office: People, Places & Flexible Workspaces. YORKE, Richard. *Research Central: 200,000 research articles in your pocket* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://www.researchcentral.co/dtz/2015/8/5/HRBBYxEVEbSHgrCZNVbPUM/>.

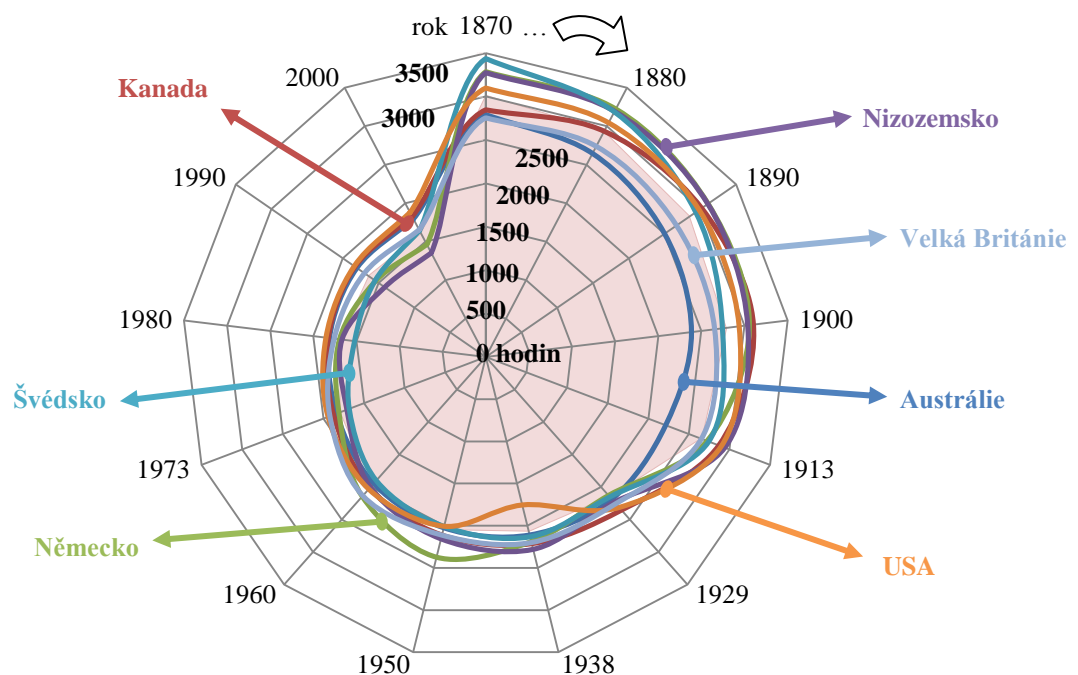
a viz podle: Coworkingy v Česku. *Na volné noze: Portál nezávislých profesionálů* [online]. 2013, 02.11.2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>.

3.4 WORK&LIFE A WORK BALANCE

Péči o vyváženost pracovního a osobního života a také zájem o celkovou spokojenost pracovníka s prací by měly firmy brát jako investici do svého nejcennějšího kapitálu, do lidských zdrojů. Ta se jim vrátí v podobě spokojených výkonných pracovníků, kteří mají větší chuť pracovat, práce je baví a celkově vidí ve svém konání a životě smysl.

Work&Life Balance

Lidský život se obvykle skládá z kombinace času stráveného prací a času využitého různými osobními aktivitami. Vyvážení těchto dvou částí je důležité pro osobní spokojenost v životě a efektivitu lidí v práci. Ideální poměr může mít každý jedinec individuální, ale obecně platí, že z dlouhodobého hlediska je určité „zdravé“ vyvážení času tráveného prací a osobními aktivitami nezbytné; to bývá označováno jako **Work&Life Balance**. V minulosti byla tato rovnováha v průměru odlišná od té dnešní.



Graf 3.3: Vývoj odpracovaných hodin v čase ve vybraných vyspělých státech světa

V devatenáctém století byla pracovní doba odhadem ve výši přibližně 3 000 hodin ročně, resp. 60 hodin týdně při 50 pracovních týdnech v roce. Na počátku 70. let 19. století začala postupně klesat a pracovní produktivita se naopak začala zvyšovat, aby se vytvořil prostor pro volný čas. V roce 1929 se odpracované hodiny výrazně snížily a v 70. letech 20. století překročily pomyslnou hranici 2 000 hodin ročně, která odpovídá dnešnímu českému běžnému 40hodinovému pracovnímu týdnu. Ve vyspělých státech světa byla

i ke konci milénia tendence poklesu odpracovaných hodin; z grafu 3.3 je navíc zřejmé, k jak velkému rozdílu mezi léty 1870 a 2000 došlo; růžově zabarvená plocha, označující průměrný počet odpracovaných hodin těchto sedmi států, názorně ukazuje, které z nich se nacházejí v průběhu let pod průměrem, a které naopak výrazně nad ním. Konkrétní data jednotlivých států pak obsahuje tabulka 3.3.

| | 1870 | 1890 | 1900 | 1929 | 1950 | 1960 | 1973 | 1990 | 2000 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Austrálie | 2792 | 2501 | 2385 | 2186 | 2023 | 1945 | 1837 | 1806 | 1797 |
| Kanada | 2845 | 3017 | 3102 | 2354 | 2111 | 2014 | 1874 | 1830 | 1825 |
| Německo | 3284 | 3108 | 3056 | 2128 | 2372 | 2144 | 1808 | 1541 | 1463 |
| Nizozemsko | 3274 | 3105 | 3037 | 2233 | 2156 | 2002 | 1709 | 1414 | 1352 |
| Švédsko | 3436 | 2937 | 2745 | 2152 | 2009 | 1902 | 1683 | 1550 | 1645 |
| USA | 3096 | 2983 | 2938 | 2316 | 2008 | 2033 | 1942 | 1840 | 1878 |
| Velká Británie | 2755 | 2669 | 2656 | 2257 | 2112 | 2134 | 1919 | 1698 | 1653 |

Tabulka 3.3: Data ke grafu 3.3 o vývoji odpracovaných hodin v čase ve vybraných vyspělých státech světa

Nižší počet pracovních hodin za rok znamená i menší ekologické zatížení a dopad na životní prostředí za každého pracovníka, a přináší méně přepracovanosti, stresu a umožňuje tak zdravější způsob života doplněný o lepší využití sociálního potenciálu. Během finanční krize v roce 2008 začaly provádět americké podniky různá úsporná opatření; 40 % z nich zavedlo neplacené volno v podobě dočasného propuštění a 32 % ustanovilo kratší pracovní týden. V americkém státě Utah byl dokonce u 17 000 zaměstnanců zaveden čtyřdenní pracovní týden s 10hodinovými pracovními dobami; nedošlo tak k absolutnímu zkrácení celkové pracovní doby pracovníků, ale prostřednictvím jednoho volného dne v týdnu navíc bylo pracovníkům umožněno využít tento čas jako svůj volný čas. Navíc tak došlo i ke snížení nákladů na energii o 13 % a emisí skleníkových plynů; redukovaly se také hodiny odpracované přesčas a absence pracovníků během pracovní doby. Pracovníci byli s těmito změnami tak spokojeni, že 82 % z nich mělo zájem, aby se i po skončení krize v obdobném pracovním režimu setrvalo.

Při práci na dálku očekávaná tendence pracovníků pracovat méně než v kancelářích bývá naopak nahrazena skutečností, kdy se pracovníci věnují pracovním úkolům i během svého volného času. Mnohem snáze tak může docházet k jejich „vyhoření“ a zdravotnímu kolapsu. Manažer tak má na starosti, aby k takovému stavu jeho podřízených nedošlo a aby ve firmě nepanovala „kultura přepracovanosti“, ve které je běžné pravidelně a často pracovat přesčas.

Každému pracovníkovi může vyhovovat určitým způsobem odlišný režim trávení volného a pracovního času; důležité ale je, aby měl každý, kdo pracuje na dálku, vůbec nějaký pracovní režim, který by mu jasně vymezoval hranice mezi prací a osobním volnem, a to zvláště při práci z domova.¹²³

TREND: Povolení firem využívat firemní telefony a notebooky i pro osobní účely mohou zaměstnanci považovat za velmi pozitivní nabídku zaměstnavatele. Skutečnost je pak ale taková, že se zaměstnancům stírají rozdíly mezi pracovním a osobním životem a inklinují k vyřizování osobních záležitostí v pracovní době a také naopak k zabývání se pracovními úkoly i ve svém volném čase. Je tedy na uvážení každého zaměstnavatele, jakým způsobem přistoupí k této otázce, a o čem se bude domnívat, že bude pro jeho zaměstnance přínosnější. Navíc musí tuto problematiku posuzovat vždy i z pohledu ochrany firemních dat na technologických zařízeních, která zaměstnanci nosí mimo pracoviště firmy.

TREND: Při práci na dálku při četnosti několika dnů měsíčně nebývá problém s přepracovaností pracovníků. Z důvodu pravidelného vzájemného kontaktu s dalšími pracovníky firmy na pracovišti má navíc vedoucí možnost v takovém případě nejen pomocí rozhovorů, ale i prostřednictvím pozorování snáze na pracovníkovi poznat přílišné pracovní zatížení a ohrožení v podobě možného syndromu vyhoření. Je pak na vedoucím řešit nastalou situaci, poskytnout podporu a pomoci takovému pracovníkovi.

TREND: Prostřednictvím pravidelného sledování a zaznamenávání přesčasových hodin pracovníka má průběžně jeho nadřízený přehled o celkovém množství takovýchto hodin. Může proto zasáhnout a zabránit přepracování pracovníka, když by hrozilo překročení maximální povolené hranice hodin konaných přesčas, které jsou v České republice stanoveny, jako ochrana pracovníka, v zákoníku práce (v Hlavě V: Práce přesčas, resp. v § 93 a § 93a). Přesčasy je nutné sledovat shodně při práci konané na pracovišti firmy i mimo něj. U pracovních činností, kde je zásadní plnit včas termíny, a k přesčasům dochází pravidelně, zaměstnanci i firma s touto skutečností počítají. Vedoucí proto po překonání takového náročnějšího období volí záměrně volnější režim, aby došlo k určité rovnováze.

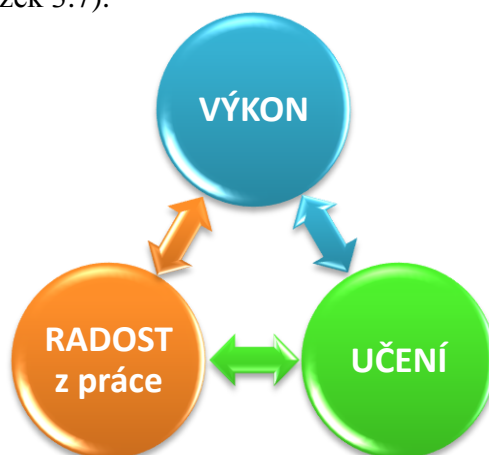
¹²³ Viz podle: THE WORLDWATCH INSTITUTE. *2010 State of the World: Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*. New York, N.Y.: W. W. Norton & Company, 2010, s. 91-95 ISBN 978-0-393-33726-6.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 203-204 a 211-213. ISBN 978-80-87270-99-8.

TREND: Příkladem konkrétního aktuálního přístupu jedné firmy k problematice Work&Life Balance je desatero s názvem „Work&Life Balance je když“: „1. Pochopíte, že život není jenom o byznysu. 2. Najdete rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. 3. Umíte si pro sebe a své přátele vymezit pravidelný čas. 4. Myslíte na své zdraví a chodíte preventivně k lékaři. 5. Žijete zdravě, máte pestrý jídelníček. 6. Dobíjíte energii sportem. 7. Dokážete si bez pocitu viny udělat čas jen na sebe. 8. Máte chuť se rozvíjet nejen v oblasti, ve které podnikáte. 9. Chápete souvislost mezi penězi a štěstím. 10. Nejste na to sami.“¹²⁴. Firma uvědomující si skutečnost, že ke zdravému a spokojenému životu zaměstnanců patří rovnováha mezi prací a soukromým životem, přestože nebývá reálné je od sebe zcela oddělit, je ideálem pro zaměstnance hledajícího určitou společnou harmonii času tráveného prací a osobními aktivitami.

Work Balance neboli pracovní trojúhelník

Kromě „zdravého“ vyvažování pracovního a volného času v životě, resp. Work&Life Balance, lze hovořit také o jakési pracovní rovnováze, **Work Balance** neboli pracovním trojúhelníku. Spokojenost pracovníka totiž závisí na tom, zda má pocit, že úsilí a čas jím vynakládaný pro práci je adekvátní (či nižší) vůči tomu, co získává nazpět. Pomyslný **pracovní trojúhelník** je tak založen na vyváženém vztahu mezi výkonem, učením a radostí z práce (viz obrázek 3.7).



Obrázek 3.7: Work Balance neboli pracovní trojúhelník

Přítom tento vztah by neměl být statický a naopak by se měl na základě momentální pracovní situace dynamicky měnit a přizpůsobovat. Při naléhavých kritických situacích se dostává do popředí nutné soustředění se na výkon; po jejich překonání zase přichází na řadu čas pro reflexi a učení a následně i radost z práce. Spokojený a efektivně pracující

¹²⁴ SKALICKÁ, Jitka a Eva VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ. *Úspěch měřím štěstím: aneb co stojí podnikání v Čechách*. Praha: Mladá fronta, 2013, s. 151. ISBN 978-80-204-2623-9.

pracovník si tak uvědomuje, že jeho investice do práce, resp. jeho čas a energie, není vyvážena pouze finančním ohodnocením, ale také užitek získávaným jako výsledek učení a rovněž odměnou ve formě radosti z vykonávané práce. Rozvojem svých schopností zvyšuje pracovník svůj ekonomický potenciál, kdy je poté schopen nabídnout zaměstnavateli více a na trhu práce se stává hodnotnějším. Práce by tak měla pracovníka ideálně bavit, měl by se při ní průběžně soustavně učit a celkově by jeho činnost měla být pro společnost produktivní.¹²⁵ Někdy tak k překonání nespokojenosti pracovníka může stačit postupné uvědomování si všech přínosů jeho práce. Pro pracovníky pracující na dálku má tato skutečnost ještě vyšší význam, protože se jim může dostávat nižšího uspokojování sociálních potřeb.

Izolaci zaměstnance pracujícího na dálku lze předcházet aktivním vyhledáváním různých sociálních podnětů ve svém okolí (kromě rodiny se jedná o sousedy, přátele, místní kulturní akce atp.) a v otázce práce lze navštěvovat různá coworkingová centra, která bývají přítomná ve většině větších měst, a kde má člověk příležitost setkávat se s lidmi, kteří jsou na tom pracovním režimem obdobně. Zaměstnavatel také může poskytovat během některých měsíců v roce (např. květen až říjen) jeden volný pracovní den týdně navíc.¹²⁶

TREND: K uspokojení všech částí „pracovního trojúhelníku“ přispívají pravidelné rozhovory (např. jednou týdně), které probíhají v soukromí mezi pracovníkem a jeho nadřízeným nebo firmou ustanoveným mentorem. Při nich má pracovník možnost vyjádřit svá přání, žádosti či pochyby a společně s nadřízeným/mentorem tak usilovat o přiblížení se naplnění jeho potřeb.

TREND: Coworkingová centra nabízejí nejčastěji v odpoledních a večerních hodinách nejrozličnější kurzy a vzdělávací semináře; pracovníci tak mohou využíváním těchto služeb rozvíjet svůj potenciál a obohacovat sami vlastní iniciativou pracovní činnost; finančně se často podílí na těchto aktivitách zaměstnavatel. Jedná se o zajímavý a poměrně snadno dostupný způsob uspokojení pracovní potřeby dále se učit a rozvíjet. Navíc samotným zaměstnancům firem provozujících coworkingová centra bývá obvykle umožněno účastnit se těchto akcí, což je považováno za firemní benefit. Kromě toho je tento způsob učení doplněn o uspokojení sociální potřeby kontaktem s dalšími lidmi.

¹²⁵ Viz podle: GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 133-135. ISBN 978-80-7261-213-0.

¹²⁶ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 123-124 a 204. ISBN 978-80-87270-99-8.

3.5 SOFTWARE V REMOTE MANAGEMENTU

V současné znalostní době je internet samozřejmostí téměř na všech pracovištích, resp. je všude tam, kde to charakter práce vyžaduje a místní podmínky to dovolí. Internet má interaktivní charakter, představuje propojení počítačových sítí vysokorychlostními spoji a umožňuje firmám oslovovat své (i potenciální) zákazníky kdekoliv na světě se svými výrobky a službami, a to v reálném čase. Virtuální komunikaci lze také využít pro provádění výzkumů a analýz dat a zjištění konkrétních potřeb a přání zákazníků co nejpřesněji. Firmy tak mají dnes k dispozici nepřeberné množství programů a aplikací dostupných pro zjednodušení a zefektivnění své práce. S rostoucím množstvím dat využívaným firmami po celém světě vzrostla ale nutnost a význam ochrany dat, protože se tím zvýšila i příležitost pro jejich zneužívání a kompromitování. Kromě otázky bezpečnosti dat přinesl internet i další palčivé otázky, kterými je potřebné se zabývat. Jedná se např. o autorská práva, originalitu, pirátství nebo soukromí osobních i citlivých firemních dat. Dále je uveden software (SW) využívaný v remote managementu, včetně konkrétních příkladů, a charakteristika jeho využití. Nejedná se o kompletní seznamy, ale pouze o možné příklady programů a aplikací.

ZJEDNODUŠENÍ A EFEKTIVITA PRÁCE: Pro efektivní práci zaměstnanců, bez prodlev z důvodu zdlouhavého žádání o přístup k určitým datům potřebným pro práci, je vhodné, aby měli všichni zaměstnanci přístup ke všem firemním datům, samozřejmě v rámci možností té které firmy (zde se jedná o případ běžných firem, které neoperují s bezpečnostními prověrkami).

- **Sdílení obrazovek:** Nástroje jako je **WebEx** (webex.com), **TeamViewer** (teamviewer.com), **GoToMeeting** (gotomeeting.com) nebo **Join.me** (join.me) umožňují společné sdílení obrazovek v reálném čase. Je tak mnohem snazší něco na dálku vysvětlit či společně vytvořit a upravit.



Obrázek 3.8: Loga nástrojů pro sdílení obrazovek

V případě asynchronní práce je možné prostřednictvím různého softwaru a mikrofonu nahrát tzv. screencast s mluveným komentářem, který představuje video-nahrávku obrazovky často doplněnou o mluvené slovo, jež je možné pustit kdykoliv jako samostatné video; mezi nástroje vhodné pro vytváření screencastu patří např. **VLC Media Player** (videolan.org), **QuickTime Player**, který je součástí OS X (apple.com/quicktime), dále **Jing** (techsmith.com/jing.html) nebo **Grabilla** (grabilla.com). Loga uvedených nástrojů jsou znázorněna na obrázku 3.8 ve shodném pořadí jako v textu.

- **Sdílení dat, souborů, plánů a kalendářů:** Pro efektivní společnou práci je třeba, aby měli všichni oprávnění pracovníci neustále přístup ke všem potřebným datům. Firmy mívají **vlastní servery**, ke kterým se lze připojovat na dálku prostřednictvím připojení **VPN**, což představuje virtuální privátní síť (*Virtual Private Network*). Dále k tomu lze využívat nástroje **Confluence** (atlassian.com/software/confluence), který umožňuje týmům nejen vytvářet společné dokumenty, ale nabízí i prostor pro organizaci práce a společnou komunikaci. Nástroj **Basecamp** představuje centralizovaný prostor pro ukládání souborů, diskuzí, seznamů úkolů nebo kalendářů. Obsahově jednodušším nástrojem je webové úložiště **Dropbox** (dropbox.com), jež umožňuje bezpečné synchronizované sdílení a zálohování souborů z jakéhokoli počítače, telefonu či tabletu kdekoli na světě. Obdobnou funkci má i **OneDrive** (onedrive.live.com) od Microsoftu; od stejné firmy je nástroj **SharePoint** (products.office.com/cs-cz/SharePoint), který mimo jiné poskytuje týmům vlastní webové úložiště pro uchovávání informací o projektech nebo synchronizaci složek s e-mailovou službou Outlookem.



Obrázek 3.9: Loga nástrojů pro sdílení dat, souborů, plánů a kalendářů

Highrise (highrisehq.com) představuje nástroj pro sdílení úkolů, poznámek, nabídek, kontaktů a e-mailové historie určené speciálně pro menší podniky. **Salesforce** (salesforce.com), webová služba, napomáhá společnostem ve správě

a globální komunikaci se zákazníky. Webová služba **GitHub** (github.com) nabízí prostor pro vývoj softwaru a umožňuje nahlížet přímo do kódu všem pracovníkům firmy. Využívání sdílených kalendářů přináší dobrou orientaci nejen o plánovaných dovolených či mateřských/ rodičovských dovolených pracovníků. Loga představených nástrojů jsou znázorněna na obrázku 3.9.

- **Komunikace a sdílení neformálních dat mezi pracovníky:** Každý pracovník potřebuje během své pracovní doby přestávky. Kdyby se nacházel v kanceláři, trávil by takový čas obvykle se svými kolegy. Z toho důvodu byly vytvořeny nástroje, které napomáhají simulovat tuto neformální komunikaci pracovníků mezi sebou – jedná se např. o chatovací program **Campfire** (campfirenow.com) nebo **servery IRC**, resp. Internet Relay Chat, umožňující komunikaci v reálném čase. Pracovníci mají šanci se do chatovací místnosti vytvořené speciálně pro ně připojit, kdy chtějí, a strávit tam tolik času, kolik individuálně potřebují z hlediska sociálních interakcí. Další možností je také **Yammer** (yammer.com), soukromá sociální síť určená speciálně pro firemní prostředí a pro komunikaci a spolupráci mezi pracovníky z různých částí firmy, a to bez ohledu na jejich geografické umístění. Podobné možnosti nabízí rovněž **Sqwiggle** (sqwiggle.com), speciálně vytvořený nástroj pro týmy pracující a komunikující virtuálně na dálku. Jedním z nejrozšířenějších programů využívaných pro konferenční a mezinárodní hovory a videokonference, včetně základního sdílení obrazovky, je **Skype** (skype.com); je velmi spolehlivý a dostupný pro většinu OS. Pro komunikaci přímo ve firmě, dle zvoleného OS, je možné používat v OS X aplikaci **iChat** samu o sobě, či je možné ji propojit s dalšími chatovacími aplikacemi.



Obrázek 3.10: Loga nástrojů pro komunikaci a sdílení neformálních dat

Další eventualitou je také služba **Jabbim** (jabbim.cz), která umožňuje rychlé doručování zpráv mezi pracovníky pomocí protokolu XMPP/Jabber. Při volbě sady

nástrojů Googlu je možné zvolit **Google Talk**; pro komunikaci obohacenou o fotografie a pořádání soukromých videokonferencí je pak vhodný **Google Hangouts** (hangouts.google.com). Bezplatným nástrojem pro komunikaci a řízení projektů je také **Trello** (trello.com).¹²⁷ Loga nástrojů pro komunikaci a sdílení neformálních dat mezi pracovníky jsou zobrazena na obrázku 3.10.

TREND: Vzdálený přístup ke všem firemním datům např. přes VPN umožňují obvykle firmy jen některým svým pracovníkům; firmy zvažují otázku nákladů a u každého pracovníka vždy řeší nutnou podmínku, kterou je důvěryhodnost pracovníka. V některých případech je nutné pracovat s citlivými daty při využití vysokého zabezpečení, což soukromá internetová připojení jednotlivých pracovníků nemívají, a tak pokud nezajistí či nepovolí zaměstnavatel z jakéhokoliv důvodu pracovníkovi dostatečně zabezpečený přístup k datům, je nezbytné, aby pracovník vykonával svou pracovní činnost přímo na pracovišti firmy. Vzhledem k informovanosti pracovních týmů o omezeném počtu připojení VPN se snaží nalézat vhodné alternativní nástroje.

OCHRANA DAT: Každý pracovník užívající pro práci různé technické vybavení, ať už se jedná o počítač, tablet či mobilní telefon, se musí řídit aspoň základními nastavenými pravidly firmy, aby nedocházelo k nevratným škodám při ztrátě či odcizení firemních dat.

- Každé zařízení a weby musí mít vypnuté automatické přihlašování a je třeba používat odlišná jedinečná a dostatečně dlouhá hesla a zámkové kódy. Správu hesel lze zajišťovat např. pomocí placeného programu nebo aplikace **1Password** (AgileBits.com/onepassword) vytvořených pro operační systémy (OS) Windows, OS X, Android a iOS. Aktivní je také automatické uzamčení zařízení např. po deseti minutách nečinnosti. Data v mobilním telefon je umožněno na dálku smazat. Dvoufázové ověřování přístupu je vhodné nastavit na důležitých často užívaných místech (např. Gmail atp.).

¹²⁷ Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 98-105, 200-201 a 241-244. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: *GitHub: Where software is built* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://github.com/>.

a Viz podle: Confluence: Team Collaboration Software. *Atlassian: Software Development and Collaboration Tools* [online]. 2015 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/confluence>.

a Viz podle: *Dropbox: Work the way you want* [online]. 2013, 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://www.dropbox.com/>.

a Viz podle: *Highrise: CRM Software for small business* [online]. 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://highrisehq.com/>.

a Viz podle: *Salesforce.com: The Customer Success Platform To Grow Your Business* [online]. San Francisco, USA, ©2000–2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.salesforce.com/>.

a Viz podle: *Yammer: Enterprise Social Network* [online]. Microsoft, ©2015 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <https://www.yammer.com/>.

a Viz podle: *Sqwiggle: Online Collaboration Software for Remote and Virtual Teams* [online]. Sqwiggle, Inc. [cit. 2015-10-06].

Dostupné z: <https://www.sqwiggle.com/>.

a Viz podle: *Jabbim: XMPP/Jabber server - komunikační služba* [online]. HumboldtTec spol. s r.o., ©2001-2012, 20.03.2012 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <http://www.jabbim.cz/>.

- ▶ Všechny počítače musí mít šifrovaný pevný disk, aby při jejich ztrátě nedošlo k nekontrolovatelnému odcizení pracovních dokumentů a hesel. K tomu slouží např. **BitLocker** pro OS Windows nebo **FileVault** pro OS X. Zapnuté šifrování je nutností rovněž na všech používaných webech snadno poznatelné podle protokolu „https“ (*Hyper Text Transfer Protocol Secure*) v URL (*Uniform Resource Locator*) v adresním řádku webového prohlížeče. Loga představených nástrojů jsou znázorněna na obrázku 3.11.



Obrázek 3.11: Loga nástrojů pro ochranu dat

TREND: Za součást ochrany dat lze v dnešní době považovat i velký důraz na jejich zálohování. Pokud by totiž došlo k selhání ochrany a následně k pozměnění či úplnému odcizení firemních dat, negativní dopad lze zmírnit právě využitím zálohy prováděné v pravidelných intervalech. Existence několika záloh důležitých firemních dat, např. v počtu tří, bývá proto více než žádoucí.

DALŠÍ SW:

- ▶ Nástroje **InterGuard** (interguardsoftware.com) nebo **Trend Micro™ Worry-Free™ Services** (trendmicro.com) umožňují manažerovi sledování aktivity svých zaměstnanců, resp. monitorování jejich počítačových obrazovek. Tyto programy poskytují např. informace o používaných programech, o době strávené prohlížením webových stránek, o času stráveném psaním na klávesnici; dále nabízí monitoring obsahu firemní e-mailové schránky zaměstnanců nebo blokování přístupu zaměstnanců na nežádoucí webové stránky. Při používání takového SW je nutné informovat zaměstnance a získat jejich souhlas; mnohým pracovníkům takové sledování ale přináší do pracovního procesu vyšší stupeň stresu, negativně ovlivňuje jejich výkonnost a snižuje efektivitu práce, a to zvláště v případě, když je mezi firmou a pracovníkem vytvořena důvěra a toto ji naopak poškozuje.
- ▶ Dalším speciálním nástrojem v remote managementu pro firmy s 25-75 zaměstnanci je **Know Your Company** (knowyourcompany.com), který umožňuje majitelům firem, aby se dozvěděli od svých zaměstnanců o své firmě nové a důležité informace, které by jinak zůstaly skryty; jedná se zejména o skutečnosti

o firmě jako celku, práci, firemní kultuře, anebo o menších problémech, které je tak možné vyřešit dříve, než by se z nich staly závažné problémy.

Loga dalších nástrojů, které svým účelem nepatří do předchozích kategorií, jsou znázorněna na obrázku 3.12.



Obrázek 3.12: Loga dalších nástrojů

TREND: Firmy nemívají absolutní přehled o všech dostupných programech a aplikacích, které by mohly využívat, anebo je odrazují finanční náklady za takový software. Dochází tak u nich i k vývoji vlastních nástrojů, které si vytváří plně na míru vlastním potřebám; podmínkou je samozřejmě dostupnost a schopnosti nezbytných kapacit.

Kromě softwarového vybavení je nutné se zabírat i otázkou ohledně zařízení, které je pro práci využíváno. Firmy dnes běžně poskytují svým zaměstnancům pracovní telefon a počítač. Pokud pracovník vlastní rovněž osobní počítač a telefon, je vhodné, aby skutečně využíval telefony a počítače pro stanovené účely; pracovník by měl mít minimálně aspoň dva oddělené účty v rámci jednoho počítače. V případě, kdy pracovník kombinuje příliš pracovní a osobní využití, stírají se pomalu mezi nimi rozdíly, pracovní e-maily a další zprávy postupně pracovník přijímá a inklinuje k jejich vyřizování i během svého volného času a díky tomu u něho může snáze docházet k přepracování.¹²⁸

TREND: Zaměstnanci vykonávající duševní práci běžně dostávají od zaměstnavatele k dispozici pracovní telefon a počítač. Jejich součástí bývá dodání software, u kterého je vždy nezbytné dbát na jeho legalitu. Volba využívaného software se liší dle velikosti a potřeb firem, a to podobně jako míra ochrany dat či blokace některých počítač ohrožujících či pro práci zcela nepotřebných webových stránek.

¹²⁸ Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 268-270. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 65-67 a 217-218. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: HTTP to HTTPS: What is a HTTPS Certificate. *SSL Certificate from Comodo: Secure Socket Layer and More* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <https://www.instantssl.com/ssl-certificate-products/https.html>.

a Viz podle: Co je URL. *Tvorba webu: Adaptive* [online]. 2005 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.adaptive.cz/znalosti/slovnicek/url/>.

TREND: V případě dočasného výpadku internetového připojení či elektrického proudu nebývá pracovní činnost zaměstnanců příliš zásadně omezena. Většina zaměstnanců má možnost vykonávat po nějakou dobu svou činnost „off-line“ na svém počítači (notebooku) napájeného baterií, a to po dobu její výdrže. Nejvíce bývá omezena komunikace a přenos dat; komunikaci lze dočasně nahradit omezením se na telefonické hovory a sdílení dat je obvykle možné skutečně až po obnovení internetového připojení (v krajních případech je možné data přenášet z jednoho zařízení do druhého pomocí paměťového zařízení uchovávajícího data i při odpojení z napájení; nejčastěji USB flash paměť, pevný disk, CD/DVD atp.). U některých pracovních činností je ale nutné zajistit jejich plynulé pokračování i v případě různých obtíží, a proto firmy mívají připravené záložní plány, které jim zaručují nepřetržitou kontinuitu práce.

3.6 ŘÍZENÍ KVALITY PRÁCE V REMOTE MANAGEMENTU

Kvalita je např. dle PRINCE2 (*PRojects IN Controlled Environments*), metody strukturovaného projektového managementu vycházejícího ze zkušeností z tisíců projektů projektových manažerů, projektových týmů, akademiků, trenérů a konzultantů, definována jako komplex vlastností a přirozených a přidělených charakteristik produktu, osoby, postupu, služby a/nebo systému, které souvisejí se schopností prokázat naplnění očekávání či uspokojení potřeb, požadavků nebo specifikací. **Kontrola kvality** se pak zaměřuje na operativní techniky a činnosti prováděné těmi, kteří svou prací naplňují požadavky na kvalitu, a kteří identifikují způsoby pro odstraňování příčin neuspokojivého výkonu. Nutností je mít definovanou strategii pro řízení kvality včetně stanovených odpovědností pracovníků a prostřednictvím její implementace a následně monitorováním, testováním, příp. inspekcí a zaváděním zdokonalujících procesů, založených na získaných zkušenostech, zajišťovat kontrolu kvality. Kromě práce samotné se k řízení kvality v remote managementu využívá striktní dodržování stanovených termínů pro průběžné plnění práce. Prostřednictvím kontroly kvality dochází ke zjišťování odchylek, které bývají z hlediska dosahování cíle pozitivní nebo negativní. Pozornost je následně nutné věnovat významným odchylkám, jež se odchýlily od předem stanovených kritérií, resp. mimo dané hranice, nebo byly na základě posouzení manažera nezanedbatelné. Všechny významné odchylky vyžadují provedení náležitých opatření.

Výsledná kvalita jakéhokoliv produktu přímo závisí na kvalitě vykonávané práce všech lidí, kteří se na daném produktu podílejí. Ať už se jedná o fyzický výrobek či službu, vždy je potřeba kontrolovat kvalitu, a to nejen tu, kterou přímo sami vytváříme, ale rovněž tu, kterou přijímáme od dodavatelů. Lze tak celkově hovořit o tzv. „dodavatelském řetězci“ práce ve firmě, kdy snahou firem by měla být maximalizace kvality práce prováděné jejími zaměstnanci. Zároveň je ale nutné nahlížet na člověka v tomto řetězci nejenom jako na výkonnou pracovní jednotku, ale rovněž jako na jedinečnou osobnost, o níž je nutné se starat z hlediska zdraví, radosti z práce, vnitřní spokojenosti a dostatku životní energie (work-life balance). Právě touto problematikou se v širším rozsahu zabývá koncepce „zdravé firmy“, jejíž aplikování napomáhá firmám chápat zdraví zaměstnanců jako důležitou součást jejich celkové výkonnosti; koncepce zdravé firmy jim totiž přináší pozitivní dopad na výkon zaměstnanců a kvalitu jejich práce. Součástí koncepce zdravé firmy bývá možnost práce na dálku z domova či jiného místa. Každá firma může na tento

koncept nahlížet mírně odlišně – od ekonomicky stabilního prostředí s dobrou náladou, zdravým leadershipem a komunikací, přes angažované zaměstnance a bohaté firemní benefity, až po fitcentrum s nabídkou vegetariánského stravování; všechny tyto aktivity ale shodně směřují k tomu, aby zaměstnanec rád pracoval pro svou firmu a aby ve své práci viděl smysl. V případě, že mají zaměstnanci pocit, že se firma o ně nezajímá a oni pro ni představují pouze jeden z pracovních článků, dochází k negativním ekonomickým dopadům. Jedná se o přímé dopady na výkonnost, motivaci, angažovanost a kvalitu odváděné práce, a o nepřímé dopady, které představují vyšší absence, fluktuace a nehodovost, resp. úrazovost.

TREND: Zaměstnanci vnímají možnost pracovat na dálku obecně jako velmi přínosný benefit, který jim nejenom přináší větší pestrost v práci, ale i příležitost trávit pracovní čas v individuálně zvolených či přímo za tím účelem vytvořených pracovních podmínkách. Současně nabízí i další výhody jako je zejména úspora času při absenci nutného dojíždění do práce nebo možnost pracovat částečně i při mateřské či rodičovské dovolené. Remote management tak umožňuje kvalitním zaměstnancům a atraktivním zaměstnavatelům nadále zůstat ve vzájemném pracovním kontaktu. Např. ženy na mateřské dovolené jsou navíc schopny se již po několika měsících po porodu vrátit částečně ke své práci, protože velmi dobře zvládají řízení času, time management.

Intelektuální aktivita zaměstnanců, jež je při práci na dálku zásadní, a její kontinuita není přímo kontrolovatelná ani v případě, kdy se pracovníci přímo nacházejí v kancelářích podniku. Jejich pracovní výkon tak může být měřen pouze **na základě reálně vykonané práce**, kde už ale nezáleží na tom, kde danou práci zaměstnanec vykonával. První krok pro kvalitně odvedenou práci podstupují firmy již při náboru a přijímání pracovníků. Dobrým výběrovým řízením zvyšují pravděpodobnost, že pracovník bude práci vykonávat právě takovým způsobem, jaký vyžadují. Bývá proto vhodné vyžádat si od kandidátů ukázky jejich předchozí práce (např. texty od copywritera, ukázky kódu od programátora, grafické návrhy od designéra atp.) či jim zadat tematicky vhodné úkoly pro dané pracovní pozice, pomocí kterých je možné aspoň částečně posoudit kvalitu vykonávané práce potenciálních budoucích pracovníků. Uzavřením pracovní smlouvy pak obě strany, podnik i pracovník, vstupují do vztahu, který je mimo jiné založen i na určité míře **důvěry**.

Nadřízený pracovník by tak ani později neměl mít důvod se obávat, že pracovník, který se nenachází při práci ve stejné budově jako on, nebude pracovat žádoucím způsobem a s potřebnou kvalitou, jako kdyby byl neustále svému nadřízenému fyzicky

nablízkou. Tato obava manažerů je proto zbytečná, protože firma by vůbec neměla zaměstnávat pracovníky, kterým samotným či jejich práci nevěří. Pokud posuzovaná vykonaná práce zaměstnance nedosahuje potřebné kvality, tak je pro něj i pro zaměstnavatele lepší, aby pracovník vykonával jinou pracovní činnost. Běžně se navíc stává, že pracovník, který pracuje pouze na dálku, se věnuje pracovním činnostem v podstatě celý den a naopak je nutné, aby si vytvořil hranice pracovního dne a po nějaké době nedošlo k jeho vyhoření a zdravotnímu kolapsu.

Dnes existuje softwarové vybavení, které umožňuje nadřazeným sledovat počítačové obrazovky svých podřízených – jedná se např. o InterGuard. Takový program ovšem ubírá manažerovi čas jeho sledováním a navíc nepřispívá příliš ke zvýšení kvality práce. Zaměstnanci při takové kontrole tak sice mohou práci věnovat větší množství času a zvyšuje se tak kvantita jimi vykonané práce, ale pracovníci se nemusí cítit komfortně, a to může negativně ovlivňovat jejich kreativitu a tím následně i celkovou kvalitu práce. Práce samotná je nakonec ale právě tím jediným relevantním měřítkem pro posuzování práce pracovníka.

V pracovních vztazích je **budování důvěry** mezi obchodními partnery minimálně stejně důležité jako při najímání nového zaměstnance pracujícího na dálku. Firma, která poskytuje své služby na dálku, musí od začátku obchodního vztahu vystupovat vůči svému partnerovi zcela otevřeně; poskytnout informace o tom, že jejich osobní kontakt nebude tak častý, velmi omezený či zcela žádný, nabídnout obchodní reference od spokojených klientů, dále pravidelně ukazovat postup v práci, za kterou si partner zaplatil, pokud to povaha činnosti dovoluje, a být ideálně velmi snadno k zastížení a rychle reagovat na kontaktování partnerem.¹²⁹

TREND: Vedoucí pracovníci při aplikaci „virtuální kanceláře“ ve firmě nemívají problém s důvěrou u pracovníků, kterým umožňují výkon práce na dálku. Pokud totiž pracovníci pracují aspoň některé dny běžně v kancelářích zaměstnavatele, mají vedoucí možnost vidět jejich pracovní návyky, a to jak ty pozitivní, tak i ty negativní. Mohou proto

¹²⁹ Viz podle: *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 5th ed. London, United Kingdom: TSO (The Stationery Office), 2009, xii, s. 3, 47-48, 54 ISBN 978-0-11-331059-3.

a Viz podle: VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 189. ISBN 80-726-1041-4.

a Viz podle: FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, s. 58-60, 110, 126-127, 138-139 a 161. ISBN 978-80-87270-99-8.

a Viz podle: Zdravá firma. *Human Garden s.r.o.* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.humangarden.com/zdrava-firma/>.

a Viz podle: KAŠEOVÁ, Kateřina. Proč (ne)investovat do zdravé firmy? *Forbes Česko*. Praha: MediaRey, SE, 2014, 4(06, červen): 1. ISSN 805-059X.

předpokládat, že pracovník, který má problém s pracovní morálkou a kvalitou práce na pracovišti, může mít obtíže se sebekázní i v domácím či jiném prostředí (nemusí tomu tak být ale vždy – někdy může mít pracovník obtíže např. se soustředěním se v pracovním prostředí open-space a díky klidnějšímu a uzavřenějšímu pracovnímu prostředí by naopak došlo ke zvýšení jeho kvality práce a produktivity). U zcela bezproblémových pracovníků z hlediska kvality a výkonu nevidí manažeři problém s povolením „virtuální kanceláře“. Vše je ale o lidském přístupu a o dohodě vedoucího a podřízeného pracovníka. Při nedostatečné kvalitě práce vykonávané na dálku proto řešení opět spočívá ve vzájemné domluvě, a to společně např. s úpravou pracovních cílů, pracovní náplně, s návratem pracovníka do pracovních prostor zaměstnavatele či příp. může dojít až k ukončení spolupráce, a to pokud možno dohodou tzv. „v dobrém“. Souhrnně lze říci, že manažeři vidí jako základní měřítko práce vykonávané na dálku práci samotnou, resp. pracovní výsledky pracovníka.

TREND: Vedoucí si při aplikaci „virtuální kanceláře“ u svých podřízených musí ověřit, že si jsou zaměstnanci vědomi toho, že práce na dálku, např. z domova, neznamená, že by pracovali méně než v pracovních prostorách zaměstnavatele. Důvodem je možný zlozvyk lidí, kteří mnohdy mívají pocit, že v domácích prostorách nemusí pracovat se stejnou intenzitou a kázní. Takovým zaměstnancům pak pomáhá trávit pracovní dobu při práci na dálku aspoň po určitý čas v jiných než domácích prostorách, např. v coworkingových centrech.

TREND: Firmy, které aplikují model remote managementu „virtuální manažer“, bývají často nespokojené s poměrem výše vložené investice do vzdálené pobočky a výsledků, které přináší. Místní zaměstnanci totiž většinou s nadřízeným, nepřítomným po většinu doby, přestanou pracovat efektivně, postupně se u nich vytrácí disciplína a motivace pro lepší výkon a firemní kulturu mateřské firmy tam také nemá kdo podporovat. Celkově je pak nutné se zaměřit na existenci vzdáleného vedoucího pracovníka tohoto pracoviště, manažera mateřské firmy a dohromady vykomunikovat nastavení vzájemné spolupráce. K tomu lze využít např. koncept Johna Adaira, ve kterém je třeba chápat význam a potřeby úkolu, týmu a jednotlivce a k tomu navíc zajištění role vedoucího. Vzdálený vedoucí místních pracovníků i manažer si musí být schopni uspokojivě odpovědět na otázky týkající se právě úkolu, týmu, jednotlivce a role vedoucího. Otázkami jsou např. tyto: *Ví zaměstnanci, co je jejich cílem a co mají dělat?, Znají zaměstnanci svou roli a odpovědnost?, Dostávají zaměstnanci pravidelně zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon?, Jak udržíme osobní motivaci zaměstnanců?, Jak podporuji firemní kulturu?, Co dělám*

*pro vytváření hrdosti a pocitu sounáležitosti v týmu?, Drží tým v pořádku pohromadě?, Jdu ostatním příkladem?*¹³⁰ Vzdálený vedoucí místní pobočky pak má za úkol motivovat tým a udržet jeho integritu a žádanou výkonnost. Pokud je nutné takového vedoucího na místě zřídít, tak je žádoucí, aby to byl jeden z místních pracovníků s nejlepšími manažerskými dovednostmi, který zná pracovní očekávání a ví, jak a proč je třeba práci na místě vykonávat; zároveň musí mít vytvořené vazby na manažera a mateřskou firmu, aby si vzájemně důvěřovali, a aby dostatečně dobře znal firemní kulturu, kterou pak dále přenáší na místní pobočku. Toho lze docílit jeho několikátýdenním pobytem v mateřské firmě, anebo příp. vysláním manažera do místní pobočky, kterého by místní vedoucí nějakou dobu sledoval při práci; možnou variantou je i vyslání vedoucího z mateřské firmy, ale to bývá ve výsledku méně efektivní a nákladnější. Rovněž je v takovém případě nezbytné uvědomovat si kulturní rozdíly, díky kterým mohou místní pracovníci nahlížet na základní činnosti odlišně a mít jinak nastavené pracovní priority. Vedoucí se musí intenzivně snažit, aby bylo toto chápání základních procesů a firemní kultury sjednocené, a to ve shodě s nastavením mateřské firmy.

TREND: Pokud má vedoucí určité povědomí o časové náročnosti úkolů, které zadává podřízenému pracovníkovi pracujícímu na dálku, lépe odhadne množství práce, které lze vykonat za přibližně 8 hodin, tedy za jeden standardní pracovní den. Pro kontrolovatelnost opakující se procesní práce dobře slouží vlastní firemní kapacitní statistiky, které představují orientační měřítko časové náročnosti jednotlivých činností; bývají uváděné jako průměr doby potřebné pro vykonání daného úkolu. Unikátní činnosti na projektech jsou z tohoto hlediska hůře kontrolovatelné, ale jsou opět zdrojem údaje o časové náročnosti určitého pracovního úkolu, a znamenají tedy základ pro nové kapacitní statistiky. Pomocí těchto údajů se vedoucí snáze a lépe zaměřuje na kontrolu nejen kvantity ale i kvality odvedené práce podřízených.

¹³⁰ Viz podle: IMAGE LAB S.R.O. *Remote management*. 5 s.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl sumarizovat poznatky a trendy remote managementu, analyzovat v současnosti využívané modely remote managementu ve firmách Image Lab s.r.o., Accenture Services, s.r.o. a Ženy, s.r.o. a nakonec navrhnout doporučení pro jejich efektivnější fungování.

Z hlediska rekapitulace obsahu diplomové práce se první kapitola věnuje historickým souvislostem managementu v období změn. Ty je nezbytně nutné znát a chápat pro lepší orientaci a perspektivní manažerské působení zvláště v dnešní turbulentní době; dále se zabývá remote managementem a vymezením jeho základních pojmů, včetně samotného pojmu „remote management“, a nakonec pojednává i o sedmi významných pozitivních a sedmi negativních stránkách remote managementu. Druhá kapitola představuje čtyři stanovené základní modely remote managementu, jimiž jsou: virtuální kancelář, virtuální manažer/specialisté, virtuální tým a virtuální firma. Ty se vzájemně liší různou mírou využití virtuální komunikace. V kapitole jsou dále uvedeny informace o provedených průzkumech, remote management a charakteristika jednotlivých firem, představení jimi užívaných modelů, a to včetně konkrétních doporučení vytvořených individuálně pro každou z nich. Poslední třetí kapitola, jež je nejrozsáhlejší, pojednává o samotných trendech remote managementu. Ty jsou představeny prostřednictvím teoretických poznatků rozdělených do šesti tematických podkapitol, které jsou náležitě doplněny přímo o aktuální trendy výše uvedených firem. Tento způsob propojení teoretické a empirické části práce byl zvolen z důvodu její větší konzistence a provázanosti. Podkapitolami je postupně zavedení remote managementu, které může představovat pro firmu bez zkušeností se vzdáleným řízením a prací na dálku velkou novinku, a pro niž je tak nutné nastavit určité podmínky, aby její zavedení mohlo být úspěšné. Následuje podkapitola věnující se důležitému tématu, komunikaci. Kromě představení rozdílů mezi komunikací tváří v tvář a virtuální komunikací, jsou uvedeny i ty nejvýznamnější komunikační prostředky remote managementu. Protože je při remote managementu častá i vzájemná komunikace jedinců různých kultur, věnuje se tato podkapitola také interkulturní komunikaci. Pro úspěšné a efektivní vzdálené řízení je nutné, aby pracovníci vykonávali své pracovní povinnosti se zájmem, cítili celkovou spokojenost se svou prací, ale zároveň aby nedocházelo k jejich přepracování. Následující dvě podkapitoly se proto věnují motivaci a tématu Work&Life Balance a Work Balance. Pro vzdálenou virtuální formální a neformální komunikaci, pro sdílení obrazovky, dat, souborů, plánů nebo

kalendářů nutných pro pracovní činnost, a dále i pro ochranu firemních dat je v remote managementu zásadní otázkou volba vhodného softwaru. Té se věnuje předposlední podkapitola o trendech remote managementu. Poslední část o řízení kvality práce řeší způsob, jak dosahovat požadované kvality práce, a zabývá se také existencí důvěry, bez níž dlouhodobá spolupráce na dálku neprobíhá efektivně.

Literární metoda, resp. rešerše odborné literatury patřila mezi jednu z užitých metod pro zpracování diplomové práce. Základní modely remote managementu byly stanoveny prostřednictvím analyticko-syntetického postupu na základě dat získaných právě literární metodou. Pro analýzu stavu remote managementu ve vyjmenovaných firmách byla pro průzkum zvolena metoda kvalitativního výzkumu v podobě rozhovorů s devíti respondenty (čtyřmi z firmy Accenture Services, s.r.o., dvěma z firmy Image Lab s.r.o., a třemi z firmy Ženy, s.r.o.); jednalo se o dva majitele a v ostatních případech o zaměstnance. S ohledem na volbu metody průzkumu byly stanoveny výzkumné otázky.

Vytyčeného cíle diplomové práce bylo úspěšně dosaženo. Nezbytné základní teoretické poznatky byly souhrnně uvedeny v první kapitole práce. Analýza současně užívaných modelů remote managementu ve firmách Accenture Services, s.r.o., Image Lab s.r.o., a Ženy, s.r.o., byla provedena na základě stanovených základních modelů a provedených průzkumů ve firmách. Ta je společně s popisem modelů, průzkumů a specifických doporučení pro zefektivnění remote managementu obsažena ve druhé kapitole. Třetí kapitola představila sumarizované teoretické poznatky o remote managementu (rozdělené tematicky do šesti okruhů), doplněné náležitě o související trendy tří firem zjištěné prostřednictvím v nich provedených průzkumů. Celý obsah cíle tak byl skutečně splněn.

Tato diplomová práce umožňuje firmám jakékoliv velikosti si reálně uvědomit, že remote management není otázka, kterou by se mohly nezabývat bez možných a také pravděpodobných ztrát. Teoretické poznatky doplněné o trendy tří uvedených firem mohou i jiné firmy a jejich pracovníci náležitě využít, v případě, že zváží vhodnost uplatnění modelů a konkrétních trendů právě u nich. Každá firma je svým způsobem jedinečná, a proto je třeba přistupovat i k realizaci remote managementu individuálně u každé z nich. Všechny ale musí pro zajištění budoucího úspěchu neustále sledovat technologický vývoj a budoucí trendy nejen remote managementu.

Remote management a jeho současné trendy mohou pro firmy představovat konkurenční výhodu znamenající dnešní úspěch na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- ▶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ▶ BARÁNEK, Tomáš a Jakub DVORSKÝ (il.). *Smileys: stručný průvodce emotivní elektronickou komunikací*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 978-807-2262-946.
- ▶ BAUER, Miroslav, Inga HABURAIOVÁ, Karel VLČEK, Pavel KADAVÝ, Eva SKALÁKOVÁ, Jan KOVÁCS a Jiří ŽIŽKA. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- ▶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- ▶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ▶ CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard THORNTON. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha: Oeconomica, 2009, 83 s. ISBN 978-80-245-1611-0.
- ▶ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- ▶ DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- ▶ DOWNS, Cal W. a Allyson D. ADRIAN. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford Press, ©2004, 292 s. ISBN 15-938-5010-7.
- ▶ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994, 215 s. ISBN 80-856-0367-5.

- ▶ DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. (3. dotisk). Praha: Management Press, 2012, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.
- ▶ DUCHOŇ, Bedřich a Šafránková JANA. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- ▶ EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. *Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.
- ▶ EVROPSKÁ KOMISE – GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO SPRAVEDLNOST. *Jak odstranit platovou nerovnost mezi ženami a muži v Evropské unii* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, 24 s. [cit. 2015-08-29]. Spravedlnost. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf
- ▶ FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- ▶ FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku: Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014, 247 s. ISBN 978-80-87270-99-8.
- ▶ GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 496 s. Expert. ISBN 978-80-247-2615-1.
- ▶ GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.
- ▶ GIBSON, Rowan (ed.). *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the Future - přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 261 s. Knihovna světového managementu, sv. 19. ISBN 978-807-2611-591.
- ▶ HAKES, Chris. *Innovation Reboot: How to Build, Manage and Assess Innovation Capability in Organisations and Teams*. Somersham: Leadership Agenda, 2013. 190 s. ISBN 978-190-4861-027.

- ▶ HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998, 268 s. ISBN 80-722-6095-2.
- ▶ Informační a komunikační technologie v českých domácnostech. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568875/06200414a.pdf/>
- ▶ KÁBRT, Jan, Pavel KUCHARSKÝ, Rudolf SCHAMS, Čestmír VRÁNEK, Drahomíra WITTICHOVÁ a Vojtěch ZELINKA. *Latinsko-český slovník*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1991, 483 s. Střední slovníky jednostranné. ISBN 80-042-6000-4.
- ▶ KIRŠ, David. *Miliónový email: Manuál email marketingu pro firmy a podnikatele*. 4. vyd. Praha: Publishing 2.0, 2015, 105 s. ISBN 978-80-260-7692-6.
- ▶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ▶ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- ▶ *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 5th ed. London, United Kingdom: TSO (The Stationery Office), 2009, xii, 327 s. ISBN 978-0-11-331059-3.
- ▶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- ▶ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 156. ISBN 80-247-1362-4
- ▶ NOVOTNÝ, Ivan a Michal HRUŠKA. *Biologie člověka: pro gymnázia*. 4. přeprac. vyd. Praha: Fortuna, 2007, 239 s. ISBN 978-80-7373-007-9.
- ▶ *Oxford ilustrovaný anglický výkladový slovník*. 3. vyd., ve Slovartu 1. Banská Bystrica: Slovart, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7391-539-1.
- ▶ PILNÝ, Ivan a Tereza KUČEROVÁ. *Manéž informačního věku: Kdo uvízl v síti internetu*. Brno: BizBooks, 2014, 230 s. ISBN 978-80-265-0169-5.
- ▶ ROBBINS, Anthony a Joseph MCCLENDON III. *Unlimited Power: A Black Choice*. 1st Fireside ed. New York, NY: Fireside, 1997, 425 s. ISBN 0-684-83872-9.

- ▶ SKALICKÁ, Jitka a Eva VAŠKOVÁ ČEJKOVÁ. *Úspěch měřím štěstím: aneb co stojí podnikání v Čechách*. Praha: Mladá fronta, 2013, 185 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-204-2623-9.
- ▶ ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 157 s. ISBN 978-80-86730-32-5.
- ▶ THE WORLDWATCH INSTITUTE. *2010 State of the World: Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society*. New York, N.Y.: W. W. Norton & Company, 2010, 244 s. ISBN 978-0-393-33726-6.
- ▶ TOMAN, Ivo. *Debordelizace hlavy: Zprimitivněte k úspěchu*. 2. vyd. Praha: Taxus International, 2009, 192 s. ISBN 858-6-11-22023-8.
- ▶ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-726-1041-4.
- ▶ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Odborné články

- ▶ BANBURY, Simon P. a David BERRY. Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*. 2005, vol. 48, no. 1, s. 25-37. DOI: 10.1080/00140130412331311390. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/00140130412331311390>
- ▶ DONINI, Antonio a Daniel MAXWELL. From face-to-face to face-to-screen: remote management, effectiveness and accountability of humanitarian action in insecure environments. *International Review of the Red Cross*. 2014, vol. 95, issue 890, s. 383-413. DOI: 10.1017/S1816383114000265. Dostupné z: <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/article/review-2013/irrc-890-donini-maxwell.htm>
- ▶ GALIN, Amira, Miron GROSS a Gavriel GOSALKER. E-negotiation versus face-to-face negotiation what has changed – if anything?. *Computers in Human Behavior* [online]. Tel Aviv: Faculty of Management, Tel Aviv University, 2007, vol. 23,

no. 1, s. 787-797 [cit. 2015-08-05]. DOI: 10.1016/j.chb.2004.11.009. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.techlib.cz/science/article/pii/S074756320402031>

- ▶ KAŠEOVÁ, Kateřina. Proč (ne)investovat do zdravé firmy? *Forbes Česko*. Praha: MediaRey, SE, 2014, 4(06, červen): 1. ISSN 805-059X.
- ▶ ROD, Aleš. Likertovo škálování. *E-LOGOS: Electronic Journal for Philosophy* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012, [cit. 2015-07-18]. ISSN 1211-0442. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/rod12.pdf>
- ▶ VYBÍRAL, Zbyněk. S konformitou to není tak jednoduché. *Psychologie dnes* [online], 2004, Roč. 10, č. 12, s. 32-34. [cit. 2015-08-04]. ISSN: 1212-9607. Dostupné z: <http://psych.fss.muni.cz/vybiral/download.php?soubor=23>

Legislativní dokumenty

- ▶ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*. 2006. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>
- ▶ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů*. 2012. Dostupné také z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf
- ▶ ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. 2012. Dostupné také z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/ZoK_interaktiv.pdf

Dokumenty obchodních korporací

- ▶ IMAGE LAB S.R.O. *Remote management*. 5 s.

Internetové zdroje

- ▶ 12. Vyjíždka a dojíždka do zaměstnání a do škol. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/19920959+2400013a12.pdf>

- ▶ About Accenture. *Accenture: Strategy, Consulting, Digital, Technology and Operations* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: <https://www.accenture.com/us-en/company>
- ▶ Accenture Services, s.r.o.: Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015, 2015 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=537209&typ=PLATNY>
- ▶ Accenture: World's Most Admired Companies - Fortune. *Fortune: Fortune 500 Daily & Breaking Business News* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-13]. Dostupné z: <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/accenture-49/>
- ▶ Anketa o neslyšících v Podolí. *Tiché zprávy: Aktuality ve znakovém jazyce* [online]. 2015, 28.08. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: <http://www.tichezpravy.cz/anketa-o-neslysicich-v-podoli/>
- ▶ Co je Kaizen | Definice KAIZEN | význam Kaizenu. *Kaizen Lean poradenství | Zvyšování výkonnosti | Kaizen Institute Consulting Group* [online]. Kaizen Institute, 1985 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>
- ▶ Co je URL. *Tvorba webu: Adaptic* [online]. 2005 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/url/>
- ▶ Confluence: Team Collaboration Software. *Atlassian: Software Development and Collaboration Tools* [online]. 2015 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/software/confluence>
- ▶ Coworkingy v Česku. *Na volné noze: Portál nezávislých profesionálů* [online]. 2013, 02.11.2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>
- ▶ *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2005* [online]. Cranfield (United Kingdom): Cranet, ©2006 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/internationalreport2005-1.pdf>
- ▶ Cushman & Wakefield, DTZ How You Work - Flexible Office: People, Places & Flexible Workspaces. YORKE, Richard. *Research Central: 200,000 research*

- articles in your pocket* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z: <https://www.researchcentral.co/dtz/2015/8/5/HRBByxEVEbSHgrCZNvbpUM/>
- ▶ Definice kybernetiky v průběhu století. *Katedra kybernetiky ZČU* [online]. ©2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.kky.zcu.cz/cs/definition-of-cybernetics>
 - ▶ Dimensions - Geert Hofstede. *Cultural Insights - Geert Hofstede* [online]. Helsinky, Finsko, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
 - ▶ *Dropbox: Work the way you want* [online]. 2013, 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://www.dropbox.com/>
 - ▶ Enable Remote Management (IIS 7). *Windows Server* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://technet.microsoft.com/cs-cz/library/cc731771%28v=ws.10%29.aspx>
 - ▶ *Exective Planet: Executive Planet provides valuable tips on business etiquette, customs and protocol for doing business worldwide* [online]. 2010 [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: <http://www.executiveplanet.com/>
 - ▶ Galerie obrázků a kliparty v Office končí: kde najít náhradu? - 1.díl. WALTER, Derek a David ČEPIČKA. *PC World.cz: Recenze, novinky a testy: Hardware, Software, Download a Internet* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://pcworld.cz/software/galerie-obrazku-a-kliparty-v-office-konci-kde-najit-nahradu-1-dil-47961>
 - ▶ *GitHub: Where software is built* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://github.com/>
 - ▶ HARPER, Douglas. Online Etymology Dictionary: Trend. *Online Etymology Dictionary* [online]. 2001 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=trend&search_mode=phrase
 - ▶ *Highrise: CRM Software for small business* [online]. 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://highrisehq.com/>

- ▶ HTTP to HTTPS: What is a HTTPS Certificate. *SSL Certificate from Comodo: Secure Socket Layer and More* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <https://www.instantssl.com/ssl-certificate-products/https.html>
- ▶ *Jabbim: XMPP/Jabber server - komunikační služba* [online]. HumboldtTec spol. s r.o., ©2001-2012, 20.03.2012 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <http://www.jabbim.cz/>
- ▶ KALENDA, Vratislav. *Energie (z) lidského zdroje*. People Management Forum: Světová HR laboratoř, 2015, 12 s. Dostupné také z: http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/11/03_Kalenda-Vratislav.pptx
- ▶ Katalog IKEA 2016. INTER IKEA SYSTEMS B. V. *IKEA* [online]. ©2005-2016 [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: http://onlinecatalogue.ikea.com/CZ/cs/IKEA_Catalogue/
- ▶ KREJČÍ, Jindřich. Co je to návratnost u výběrových dotazníkových šetření. In: *Socioweb.cz: Sociologický webzin* [online]. 2008 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=367&lst=106>.
- ▶ Lao-c' citáty. *Databáze knih* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.databazeknih.cz/citaty/lao-c-13818>
- ▶ Lidé jsou nejčastěji ochotni dojíždět do práce 60 minut denně. *Profesia.cz: Nabídka práce, volná pracovní místa* [online]. 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/duben-2015/lide-jsou-nejcasteji-ochotni-dojizdet-do-prace-60-minut-denne/44863>
- ▶ Mentoring: "Dotazník mentor". *Google Forms* [online]. 2014 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/1MHTfDMbzej_qUIgG4bhHYBXXyqskjsY6-iTfgiTZA6s/viewform?c=0&w=1
- ▶ Náš projekt OPPA. *Imagelab* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.imagelab.cz/oppa/>
- ▶ O nás. *Tichý svět* [online]. ©2014 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.tichysvet.cz/o-nas>

- ▶ Online hledání obrázků a klipartů. *Microsoft Office Online – Word, Excel a PowerPoint na webu* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://support.office.com/cs-cz/article/Online-hled%C3%A1n%C3%AD-obr%C3%A1zk%C5%AF-a-klipart%C5%AF-0a01ae25-973c-4c2c-8eaf-8c8e1f9ab530?ui=cs-CZ&rs=cs-CZ&ad=CZ>
- ▶ OSVČ - náklady na byt/kancelář. VÍGHOVÁ, Vlasta a Jiří NIGRIN. *Daňři online: Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. 2012 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d39989v50056-osvc-naklady-na-byt-kancelar/>
- ▶ Pracovny ŽENY s.r.o. *ŽENY s.r.o.: Jsme světem inspirací, příběhů a motivací* [online]. ©2015 [cit. 2015-11-18]. Dostupné z: <http://www.zenysro.cz/pracovny>
- ▶ Quote by Albert Einstein: “Put your hand on a hot stove for a minute, and ..”. GOODREADS. *Goodreads: Meet your next favorite book* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <https://www.goodreads.com/quotes/370132-put-your-hand-on-a-hot-stove-for-a-minute>
- ▶ *Salesforce.com: The Customer Success Platform To Grow Your Business* [online]. San Francisco, USA, ©2000–2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.salesforce.com/>
- ▶ *Sqwiggle: Online Collaboration Software for Remote and Virtual Teams* [online]. Sqwiggle, Inc. [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <https://www.sqwiggle.com/>
- ▶ Šedá literatura. *Národní technická knihovna* [online]. 2015, 15.1. [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <https://www.techlib.cz/cs/2947-seda-literatura>
- ▶ Tab. 705 Vyjíždějící do zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti, frekvence vyjížděky a času stráveného vyjížděkou a podle kraje a okresu vyjížděky: definitivní výsledky podle obvyklého pobytu. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2011, 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30782>
- ▶ *Telekonference, konferenční hovory, hromadná komunikace .. Czech Call s.r.o.* [online]. 2008 [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: <http://www.telekonference.cz/>

- ▶ Úplný výpis z obchodního rejstříku: Ženy, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=397730&typ=UPLNY>

- ▶ Videokonference. *Workline - služby.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-24]. Dostupné z: <http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/videokonference>

- ▶ Výroční zpráva 2014: Tiskové centrum - Výroční a pololetní zprávy. *O2 Czech Republic* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.o2.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

- ▶ What is Crowdsourcing? BRATVOLD, David. *Daily Crowdsourc: We'll Help You Understand Crowdsourcing* [online]. 2015 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://dailycrowdsourc.com/training/crowdsourcing/what-is-crowdsourcing>

- ▶ *Yammer: Enterprise Social Network* [online]. Microsoft, ©2015 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <https://www.yammer.com/>

- ▶ Zdravá firma. *Human Garden s.r.o.* [online]. ©2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.humangarden.com/zdrava-firma/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----|
| OBRÁZEK 1.1: KOMPONENTY ORGANIZACE A JEJICH VZTAHY..... | 11 |
| OBRÁZEK 1.2: JAPONSKÝ ZÁPIS SLOVA KAIZEN | 14 |
| OBRÁZEK 1.3: ZDROJE „NOVÉ EKONOMIKY“ | 17 |
| OBRÁZEK 1.4: PRŮNIK DISCIPLÍN | 27 |
| OBRÁZEK 1.5: SUBJEKTY V RÁMCI KNOWLEDGE MANAGEMENTU | 28 |
| OBRÁZEK 1.6: SYMBOLICKÉ VYJÁDŘENÍ „PLATOVÉ NEROVNOSTI“ MUŽŮ A ŽEN V ČASE..... | 38 |
| OBRÁZEK 2.1: MODEL Y REMOTE MANAGEMENTU DLE MÍRY VYUŽITÍ VIRTUÁLNÍ KOMUNIKACE..... | 43 |
| OBRÁZEK 2.2: VIZUALIZACE PROJEKTOVÉHO TROJIMPERATIVU | 48 |
| OBRÁZEK 2.3: TYPY KOMUNIKACE (NEFORMÁLNÍ A FORMÁLNÍ) | 50 |
| OBRÁZEK 2.4: LOGO FIRMY ACCENTURE..... | 57 |
| OBRÁZEK 2.5: LOGO FIRMY IMAGE LAB | 61 |
| OBRÁZEK 2.6: STARÉ (VLEVO) A NOVÉ (VPRAVO) LOGO FIRMY ŽENY S.R.O..... | 64 |
| OBRÁZEK 3.1: TEMATICKÉ OKRUHY TRENDŮ REMOTE MANAGEMENTU..... | 68 |
| OBRÁZEK 3.2: RÁMEC S HODNOCENÍM ZPŮSOBILOSTI K INOVACÍM | 70 |
| OBRÁZEK 3.3: ÚROVNĚ AKTIVNÍ SPOLUPRÁCE PRACOVNÍKŮ | 71 |
| OBRÁZEK 3.4: POSTUPNÁ DESINTERPRETACE ZPRÁVY KOMUNIKÁTORA..... | 74 |
| OBRÁZEK 3.5: PĚTISTUPŇOVÁ LIKERTOVA ŠKÁLA V DOTAZNÍKU MENTORINGOVÉHO PROGRAMU NA ČVUT (VERZE PRO MENTORY) | 78 |
| OBRÁZEK 3.6: ZÁKLADNÍ EMOTIKONY: NAHOŘE VYTVOŘENÉ INTERPUNKČNÍMI ZNAMÉNKY A DOLE JAKO KLIPART OBRÁZKY | 87 |
| OBRÁZEK 3.7: WORK BALANCE NEBOLI PRACOVNÍ TROJÚHELNÍK..... | 105 |
| OBRÁZEK 3.8: LOGA NÁSTROJŮ PRO SDÍLENÍ OBRAZOVEK..... | 107 |
| OBRÁZEK 3.9: LOGA NÁSTROJŮ PRO SDÍLENÍ DAT, SOUBORŮ, PLÁNŮ A KALENDÁŘŮ..... | 108 |
| OBRÁZEK 3.10: LOGA NÁSTROJŮ PRO KOMUNIKACI A SDÍLENÍ NEFORMÁLNÍCH DAT | 109 |
| OBRÁZEK 3.11: LOGA NÁSTROJŮ PRO OCHRANU DAT | 111 |
| OBRÁZEK 3.12: LOGA DALŠÍCH NÁSTROJŮ | 112 |

Zdroje obrázků

OBRÁZEK 1.1: Viz podle: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 165. ISBN 978-80-7261-232-1.

OBRÁZEK 1.2: Co je Kaizen | Definice KAIZEN | význam Kaizenu. Kaizen Lean poradenství | Zvyšování výkonnosti | Kaizen Institute Consulting Group [online]. Kaizen Institute, 1985 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>.

OBRÁZEK 1.4: Viz podle: DUCHOŇ, Bedřich a Šafránková JANA. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 3. ISBN 978-80-7400-003-4.

OBRÁZEK 1.6: Equal Pay Day. Julia View: Women's rights endeavor's and viewpoints as seen through the eyes of a Montana activist [online]. 2014, 08.04. [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: <http://juliaview.com/2014/04/08/equal-pay-day/>.

OBRÁZEK 2.4: Accenture-logo-2012-1024x478.jpg. *Logo Design Ideas Database* [online]. ©2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: logodatabases.com/wp-content/uploads/2012/02/accenture-logo-2012-1024x478.jpg.

OBRÁZEK 2.5: Logo-imagelab-pozitiv.png. Imagelab: Kontakt [online]. ©2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.imagelab.cz/wp-content/uploads/logo-imagelab-pozitiv.png>.

OBRÁZEK 2.6: Zenysro_logo_final.jpg. Global Entrepreneurship Week: Czech Republic [online]. 2008 [cit. 2015-07-18]. Dostupné z: http://cz.gew.co/sites/cz.gew.co/files/user-images/zenysro_logo_final.jpg.

Logo-standard.png. ŽENY s.r.o.: *Jsmo světem inspirací, příběhů a motivací* [online]. ©2015 [cit. 2015-07-19]. Dostupné z: <http://www.zenysro.cz/assets/img/logo-standard.png>.

OBRÁZEK 3.2: Chrisarticle2.fw.png. *EFQM* [online]. 2013, 2015 [cit. 2015-09-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.com/sites/default/files/chrisarticle2.fw.png>.

OBRÁZEK 3.4: Viz podle: MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 25. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

OBRÁZEK 3.5: Mentoring: "Dotazník mentor". Google Forms [online]. 2014 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/1MHTfDMbzej_qUI_gG4bhHYBXXyqskjsY6-iTfgiTZA6s/viewform?c=0&w=1.

OBRÁZEK 3.8: Webex-logo-large-retina-380x159.png. *MediaPlatform | Webcasting Solutions / Enterprise Video CMS* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné

z: <https://www.mediaplatform.com/wp-content/uploads/2015/06/webex-logo-large-retina-380x159.png>

Teamviewer_logo.jpg. *TeamViewer: vzdálený přístup a vzdálené sdílení plochy přes internet zdarma* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: https://www.teamviewer.com/images/press/teamviewer_logo.jpg

Gotomeeting-logo.png. *Getting More Awesome* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://i0.wp.com/www.gettingmoreawesome.com/wp-content/uploads/2013/12/gotomeeting-logo.png?resize=474%2C139>

Join-me-logo.jpg. *Easier: Finance, Travel, Technology, Cars, Property and Lifestyle News* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.easier.com/uploads/cache/thumbs/0/9/4/689/400x400/58397/join-me-logo.jpg>

LargeVLC.png. *VideoLAN - VLC: Official site - Free multimedia solutions for all OS!* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://images.videolan.org/images/largeVLC.png>

Icon_qt_big.jpg. *Apple* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://images.apple.com/quicktime/download/images/icon_qt_big.jpg

Jing-logo-gray.png. *TechSmith: Screen Capture and Recording Software* [online]. ©1995-2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://1481d.wpc.azureedge.net/801481D/origin.assets.techsmith.com/Images/content/wp-logos-techsmith-headers/jing-logo-gray.png>

Logotype.png. *Grabilla Screen Capture Application: Capture screenshot, record screencast or animated GIF and upload it with Grabilla!* [online]. ©2010-2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://i.grab.la/images/logotype.png>

OBRÁZEK 3.9: Confluence_logo.jpg. *Atlassian: Software Development and Collaboration Tools* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: https://www.atlassian.com/docroot/wac/resources/wac/img/social-icons/confluence_logo.jpg

Basecamp-full-standard-b5187793497dd64116b714b3fbc8533ee70fb93ab07b0bcab22f2e84f937e4a6.png. *Basecamp 3: Manage projects, groups, and client work.* [online]. ©1999-2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://basecamp.com/assets/press/basecamp-press-kit/logos/basecamp-full-standard-b5187793497dd64116b714b3fbc8533ee70fb93ab07b0bcab22f2e84f937e4a6.png>

822x399xdropbox-new-logo-2013.jpg.pagespeed.ic.HZIGBDGYvg.jpg. *Logoblink.com: about logo, brand and company design* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://logoblink.com/wp-content/uploads/2013/07/822x399xdropbox-new-logo-2013.jpg.pagespeed.ic.HZIGBDGYvg.jpg>

Logo_onedrive2014_herol.jpg. *Microsoft .NET* [online]. 2014 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://mscorpnews.blob.core.windows.net/ncmedia/2014/09/logo_onedrive2014_herol.jpg

SharePoint-Logo.png. *Microsoft News: Your source for Microsoft News* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://microsoft-news.com/wp-content/uploads/2015/04/SharePoint-Logo.png>

Logo-485a1f8192352bea93f41e392d4d1e19.png. *Highrise: CRM Software for small business* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://highrisehq.com/assets/logo-485a1f8192352bea93f41e392d4d1e19.png>

TrustLogoWhite.png. *Salesforce Trust* [online]. San Francisco, USA, ©2000-2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://trust.salesforce.com/images/TrustLogoWhite.png>

16-logo.jpg. *Future Plc: Digital, Magazines & Events* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://media.creativebloq.futurecdn.net/sites/creativebloq.com/files/images/2013/06/16-logo.jpg>

OBRÁZEK 3.10: Campfire-logo.png. *Dennis Erdmann: Design, Konzeption & Beratung* [online]. 2013, 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://denniserdmann.de/wp-content/uploads/2012/11/campfire-logo.png>

Yammer-logo-ps3.png. *Yammer: Enterprise Social Network* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: https://www.yammer.com/images/public_site/yammer_logos/yammer-logo-ps3.png

Logo-asset-light-170d10d4312a0b09be6b62c86ac6341c.png. *Amazon Simple Storage Service (S3): Object Storage* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://sqwiggle-assets.s3.amazonaws.com/assets/press/logo-asset-light-170d10d4312a0b09be6b62c86ac6341c.png>

Skype-logo-feb_2012_rgb_500.png. *Skype Blogs: Product News, stories and video calling updates from Skype- Skype Blogs* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: https://skypeblogs.files.wordpress.com/2013/09/skype-logo-feb_2012_rgb_500.png

Ichat-icon-48101.png. *Downloadicons.net: Sharing icons for your projects* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://downloadicons.net/sites/default/files/ichat-icon-48101.png>

Jabbim.gif. *Jabbim - XMPP/Jabber server: komunikační služba* [online]. ©2001-2012, 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.jabbim.cz/images/jabbim.gif>

1280px-Google_talk_logo.svg.png. *Wikimedia* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/0/03/Google_talk_logo.svg/1280px-Google_talk_logo.svg.png

Google-Hangouts.jpg. *Thrive Business Marketing* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://thrivesearch.com/wp-content/uploads/2015/08/Google-Hangouts.jpg>

Header-logo-blue.svg. *Trello* [online]. 2015 [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <https://d2k1ftgv7pobq7.cloudfront.net/meta/p/res/images/c13d1cd96a2cff30f0460a5e1860c5ea/header-logo-blue.svg>

OBRÁZEK 3.11: Logo-9287b591fb5780543410766eb36a4b10.png. *AgileBits* [online]. Toronto, Canada, 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <https://da36klfizjv29.cloudfront.net/assets/onepassword/logo-9287b591fb5780543410766eb36a4b10.png>

Bitlockericonhero-100301743-large.png. *Hello* [online]. [2015] [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://core0.staticworld.net/images/article/2014/05/bitlockericonhero-100301743-large.png>

161259-filevault2internal_00_slide.jpg. *Macworld: News, tips, and reviews from the Apple experts* [online]. ©1998-2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://images.macworld.com/images/howto/graphics/161259-filevault2internal_00_slide.jpg

OBRÁZEK 3.12: Interguard_main.png. *InterGuard: Employee Monitoring Software* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://www.interguardsoftware.com/images/interguard_main.png

Trend-micro.jpg. *TheEleader.com: LEAD YOU TO SUCCESS* [online]. 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.theeleader.com/wp-content/uploads/2015/04/trend-micro.jpg>

Know%20Your%20Company.jpg. *Business Executives Association* [online]. Chicago, USA, 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.bea.org/Resources/Know%20Your%20Company.jpg>

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| TABULKA 2.1: PODÍL PODNIKŮ UŽÍVAJÍCÍCH PRÁCI NA DÁLKU DLE RŮZNÝCH REGIONŮ SVĚTA | 45 |
| TABULKA 2.2: PODÍL PODNIKŮ UŽÍVAJÍCÍCH PRÁCI NA DÁLKU DLE RŮZNÝCH STÁTŮ | 45 |
| TABULKA 3.3: DATA KE GRAFU 3.3 O VÝVOJI ODPRACOVANÝCH HODIN V ČASE VE VYBRANÝCH VYSPĚLÝCH STÁTECH SVĚTA | 103 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|-----|
| GRAF 1.1: ČAS PRACOVNÍKŮ STRÁVENÝ NA CESTĚ DO ZAMĚSTNÁNÍ | 33 |
| GRAF 1.2: ČAS, KTERÝ JSOU PRACOVNÍCI OCHOTNI STRÁVIT CESTOU DO ZAMĚSTNÁNÍ | 33 |
| GRAF 1.3: ASPEKTY KANCELÁŘE, SE KTERÝMI JSOU PRACOVNÍCI NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ | 36 |
| GRAF 1.4: ASPEKTY KANCELÁŘE, SE KTERÝMI JSOU PRACOVNÍCI NEJVÍCE SPOKOJENÍ | 41 |
| GRAF 2.1: VYUŽÍVÁNÍ FLEXIBILNÍCH KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR | 46 |
| GRAF 2.2: ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ JEDNOTLIVÝCH FIREM | 55 |
| GRAF 3.1: POROVNÁNÍ KULTURNÍCH DIMENZÍ ČESKÉ REPUBLIKY, SLOVENSKA A NĚMECKA | 92 |
| GRAF 3.2: MOTIVAČNÍ NÁSTROJE PRÁCE | 98 |
| GRAF 3.3: VÝVOJ ODPRACOVANÝCH HODIN V ČASE VE VYBRANÝCH VYSPĚLÝCH STÁTECH SVĚTA | 102 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| PŘÍLOHA 1: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR VE FIRMĚ ACCENTURE SERVICES | I |
| PŘÍLOHA 2: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR VE FIRMĚ IMAGE LAB | II |
| PŘÍLOHA 3: POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY VE FIRMĚ ŽENY S.R.O. | III |

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor ve firmě Accenture Services

- 1) Z jakého důvodu aplikuje firma Accenture Services remote management?
Jaký má firma Accenture Services cíl ve věci remote managementu?
- 2) Mají všichni zaměstnanci firmy Accenture Services možnost pracovat na dálku?
- 3) Co všechno musí zaměstnanec splňovat, aby mohl vykonávat práci na dálku?
- 4) Jakým způsobem kontrolujete kvalitu práce vykonávanou zaměstnanci na dálku?
- 5) Máte nastavená pravidla pro využívání písemné komunikace mezi zaměstnanci?
Pokud ano, jaká?
- 6) Jaký software využíváte ve firmě pro řízení, komunikaci a práci na dálku?
- 7) Jakým způsobem Accenture Services zajišťuje, aby u zaměstnanců nedošlo k přepracování?
- 8) Připravujete se nějak speciálně na komunikaci s pracovníky odlišné kultury?
- 9) Jakým způsobem komunikují zaměstnanci firmy Accenture Services v modelu „virtuálního týmu“ s dalšími členy týmu? Nacházejí se někteří v odlišných časových pásmech? Pokud ano, jaký to má dopad na způsob komunikace a využití komunikačních prostředků?
- 10) Jakou vidíte největší výhodu a naopak největší nevýhodu vzdáleného řízení?

Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor ve firmě Image Lab

- 1) Z jakého důvodu firmy zavádějí vzdálené řízení?
- 2) V jaké fázi realizace remote managementu se firmy zajímají o poradenství?
- 3) Jaké problémy týkající se remote managementu pomáháte řešit firmám, které se na vás obracejí? Jakým způsobem by měly firmy tyto problémy řešit?
- 4) Jsou nějaké problémy způsobeny rozdílnými kulturami? Pokud ano, jaké?
- 5) Jaké komunikační prostředky doporučujete pro efektivní komunikaci mezi manažerem mateřské firmy a vzdáleným vedoucím pracovníkem?
- 6) Existují nějaká pravidla, která by měly obě strany při komunikaci a obecně při vzájemné spolupráci dodržovat? Pokud ano, jaká?
- 7) Řešíte nějaké komunikační problémy mezi manažerem mateřské firmy a vzdáleným vedoucím místním pracovníkem? Pokud ano, čím jsou způsobeny?
- 8) Jakým způsobem má manažer mateřské firmy motivovat na dálku pracovníky?
- 9) Mají mezinárodní firmy zájem mít ve svých dceřiných firmách shodnou firemní kulturu nebo ji flexibilně přizpůsobují místním podmínkám?
- 10) Jakou vidíte největší výhodu a naopak největší nevýhodu vzdáleného řízení?
- 11) Mají zaměstnanci firmy Image Lab možnost pracovat na dálku, např. z domova?

Příloha 3: Polostrukturované rozhovory ve firmě Ženy s.r.o.

Základní otázky pro 2 polostrukturované rozhovory ve firmě Ženy s.r.o.:

- 1) Za jakými účely bývají pronajímány prostory regionálních pracoven Ženy s.r.o.? Který z nich je nejčastější?
- 2) Jak intenzivně je využívána volná kapacita pronájmů regionálních pracoven (bývají pracovny prázdné/ akorát/ musíte odmítnat poptávky po pronájmu)?
- 3) Jakým způsobem komunikujete se zájemci o pronájem pracovny (jednoho pracovního místa/ prostoru celé pracovny)?
- 4) Jak často a jakým způsobem jsou regionální pracovny vzájemně v kontaktu s mateřskou firmou Ženy s.r.o.?
- 5) Jaké komunikační prostředky (e-maily, telefonní hovory, chaty a rychlé zprávy na sociálních sítích, telekonference, videokonference atd.) využíváte pro vaši vzdálenou komunikaci?
- 6) Máte pocit, že je komunikace tváří v tvář a komunikace pomocí technologií na dálku stejně efektivní? Preferujete nějaký způsob komunikace?
- 7) Kontroluje nějakým způsobem mateřská firma Ženy s.r.o. kvalitu práce a celkově výkon regionálních pracoven?

Otázky specializované dle pracovní pozice ve firmě Ženy s.r.o.:

- 8) Účastníte se na dálku on-line každotýdenních porad Ženy s.r.o.?
- 9) Motivuje Vás po pracovní stránce nějakým způsobem mateřská firma Ženy s.r.o.?
- 10) Umožňuje Vám povaha Vaší pracovní náplně vykonávat práci na dálku?
- 8) Jakým způsobem působí na Vaši soustředěnost a kvalitu práce hlasité hovory kolegyn či různé další kancelářské zvuky na pracovišti?
- 9) Jakou vidíte největší výhodu a naopak největší nevýhodu práce na dálku?
- 10) Kde se při práci na dálku nejčastěji nacházíte?

Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s majitelkou firmy Ženy s.r.o.:

- 1) Za jakými účely bývají pronajímány prostory regionálních pracoven Ženy s.r.o.?
Který je nejčastější?
- 2) Jak intenzivně je využívána volná kapacita pronájmů regionálních pracoven
(bývají pracovny prázdné/ akorát/ musíte odmítnout poptávky po pronájmu)?
- 3) Jak často umožňujete zaměstnancům pracovat na dálku?
- 4) Zajímáte se o to, odkud vykonávají práci na dálku?
- 5) Máte nastavená speciální pravidla pro výkon práce na dálku? Pokud ano, jaká?
- 6) Jakým způsobem kontrolujete kvalitu práce vykonávanou na dálku zaměstnanci?
- 7) Máte nastavená pravidla pro využívání písemné komunikace mezi zaměstnanci?
Pokud ano, jaká?
- 8) Jaký software využíváte ve firmě pro řízení, komunikaci a práci na dálku?
- 9) Jakým způsobem řídíte obvykle firmu na dálku ze zahraničí?
- 10) Připravujete se nějak speciálně na komunikaci s pracovníky odlišné kultury?

