



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Komunikace a organizace práce v distančních týmech

Communication and Organization of Work in Remote Teams

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Libor Cupal

PAVLŮ

KATEŘINA

**2017**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Pavlů</u>	Jméno:	<u>Kateřina</u>	Osobní číslo:	<u>440981</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce	<u>Komunikace a organizace práce v distančních týmech</u>		
Název bakalářské práce anglicky	<u>Communication and Organization of Work in Remote Teams</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Navržení systému komunikace a organizace práce v distančním týmu pro efektivní spolupráci. Přínos: Zvýšení efektivity a rychlosti práce v týmech. Nastavení spolupráce, která nebude vázána na jedno místo. Osnova: 1. Teoretická část s popisem podstaty řízení lidí pracujících na dálku, komunikačních kanálů a specifík distančního vedení; 2. Praktická část v konkrétním podniku - analýza situace a návrh způsobu organizování práce na dálku a výběr vhodných komunikačních kanálů; 3. Vyhodnocení a doporučení k přijetí opatření v podniku</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FRIED, J.; HANSOSON, D. H., Práce na dálku; ISBN: 978-80-87270-99-8 MARTOCH, M., Řízení vzdálených pracovníků – Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje FERRIS, T; Čtyřhodinový pracovní týden; ISBN: 978-80-87270-02-8 NEWPORT, C., Hluboká práce; ISBN: 978-80-7555-008-8</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce	<u>Libor Cupal; Oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2017</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2018</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>6-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

PAVLŮ, Kateřina. Komunikace a organizace práce v distančních týmech. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2017

Podpis:

## Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu za podporu při práci na této bakalářské práci. Výběr samotného tématu byl inspirován jeho přednáškami a jsem ráda, že souhlasil se spoluprací. Dále bych chtěla poděkovat všem svým blízkým, kteří mi byli velkou oporou. Konkrétně chci jmenovat moji maminku, díky které jsem při psaní nevyhladověla a nezmizela pod horami špinavého oblečení, mému tatínkovi za humornou kritiku a snahu vehnat mě do přírody, mojí babičce, která se nikdy nezapomněla zeptat, jak mi to jde, i když jí bylo moc špatně, mému bratrovi, který mě podporoval i na vzdálenost 16 094 km, a samozřejmě Tomíkovi, který uměl v dobách největší deprese najít přesně tu správnou kočičku, která by mi zvedla náladu. A v neposlední řadě i všem ostatním. Prostě proto, že je mám.



# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá prací na dálku, konkrétně komunikací a organizací práce v distančních týmech. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část poskytuje ucelený pohled na komunikační kanály, které lze u práce na dálku využívat, a cesty, jak efektivně přidělovat práci. Současně se zajímá o techniky řízení a roli manažera v distančních týmech. Praktická část potom hledá řešení k uspokojení budoucích potřeb nové organizační struktury v oblasti komunikace a organizace práce v konkrétním podniku, která je plánována s vizí práce na dálku. Řešení se zakládá na nestrukturovaných rozhovorech s majitelem společnosti. Jako malá pomůcka slouží strukturovaný dotazník, který vyplnilo několik respondentů aktuálně pracujících na dálku. Cílem práce je navržení systému komunikace a organizace práce v distančním týmu pro efektivní spolupráci a seznámení s moderními přístupy v oblasti řízení lidí pracujících na dálku. V závěru práce se nachází zhodnocení vytvořeného řešení a další doporučení podniku pro jeho implementaci.

## Klíčová slova

Práce na dálku, management, komunikace, organizace práce, distanční tým



# **Abstract**

This bachelor thesis explores the concept of teleworking and is focused on communication and work organisation in remote teams. The thesis is divided into two parts. The theoretical part provides a comprehensive overview of communication channels, which could be used for purposes of teleworking, and ways how to effectively assign work. Furthermore, it explores management techniques and a manager's role in remote teams. The practical part seeks a solution for meeting the needs of a future organisational structure in the field of communication and organisation, which is planned with a vision of remote work. The proposed solution is based on unstructured interviews with the organisation's owner and a structured questionnaire completed by respondents currently working remotely. The aim of the thesis is to design a system of communication and work organisation in a distance team for an efficient cooperation and to introduce some of the modern approaches to remote management. The final part of the thesis presents a comprehensive overview of the suggested solution with further recommendations for its implementation.

## **Key words**

Teleworking, management, communication, work organization, remote team

# Obsah

Úvod.....	5
<b>1 Co to je práce na dálku .....</b>	<b>8</b>
1.1 Výhody práce na dálku.....	8
1.2 Nevýhody práce na dálku .....	9
<b>2 Základní předpoklady pro úspěšnou práci na dálku .....</b>	<b>9</b>
<b>3 Komunikace ve vzdálených týmech .....</b>	<b>10</b>
3.1 Formální komunikace .....	11
3.1.1 Pravidla .....	11
3.1.2 Správa souborů a bezpečnost.....	12
3.1.3 Elektronická pošta.....	13
3.1.4 Telefon .....	15
3.1.5 Porady .....	16
3.1.6 Intranet .....	17
3.1.7 Fyzické dokumenty .....	17
3.1.8 Sdílené kalendáře.....	18
3.1.9 Online projektové nástroje .....	18
3.1.10 Nástroje.....	18
3.2 Neformální komunikace.....	20
<b>4 Rozdělování práce a organizace pracovních úkolů ve vzdálených týmech .....</b>	<b>21</b>
4.1 Role vedoucího vzdáleného týmu.....	21
4.2 Typologie vzdálených pracovníků .....	22
4.3 Situační leadership u práce na dálku .....	23
4.4 Rozdělování a koordinace pracovních úkolů dle typu vzdáleného pracovníka ...	24
4.5 Shrnutí teoretické část.....	27
<b>5 Představení podniku.....</b>	<b>29</b>
<b>6 Metodologie.....</b>	<b>29</b>
<b>7 Analýza podniku .....</b>	<b>30</b>
7.1 Pracovní úkoly .....	30
7.1.1 Majitel .....	30
7.1.2 Externí spolupracovníci.....	30

7.2	Současné využívané komunikační prostředky .....	31
7.3	Strategický plán do budoucnosti .....	32
<b>8</b>	<b>Výběr vhodných komunikačních kanálů .....</b>	<b>34</b>
8.1	Využití online nástroje projektového managementu Trello.....	35
8.2	Firemní e-mail .....	37
8.3	Dokumenty.....	38
8.4	Porady .....	38
8.5	Neformální komunikace.....	39
8.6	Dělbba pracovních úkolů .....	40
8.7	Pravidla firemní komunikace .....	40
<b>Závěr</b>	<b>.....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>.....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>.....</b>	<b>46</b>

# Úvod

Když v roce 2015 Marissa Mayer, Yahoo! CEO, změnila pracovní směrnice, které zrušily možnost práce z domova, jednalo se o silně kontroverzní krok. Ve světě IT je na práci z domova čím dál častěji pohlíženo ne jako na benefit, ale jako na samozřejmost. Nejen že se tedy vzedmula vlna nevole mezi zaměstnanci, ale i špičky světového managementu se jasně vyjádřily, že se jedná o velký krok zpět. Richard Branson, například, který už dlouhá léta tento styl propaguje, a s Marrisyniným rozhodnutím naprosto nesouhlasí, vidí v tom nešťastnou reakci na velké problémy ve společnosti. V rozhovoru pro společnost Bloomberg následně souhlasil s tezí, že se jedná o: „*Wrong side of history*,“ tedy volně přeloženo: „Historický krok zpět.“ Dále ve svém rozhovoru sděluje svou myšlenku, že by společnosti měly být flexibilní, aby zaměstnanci mohli trávit čas se svými dětmi (OTANI, 2015).

Tato myšlenka poslední roky proniká i do České republiky. A je to jedině dobře. Stačí se zamyslet nad tím, kam chodíme, když potřebujeme „pohnout s prací,“ „dohnat resty,“ „plně se soustředit.“ Většinou se člověk zavře do pracovny, zajde do kavárny, zarezervuje si zasedací místnost, ale téměř nikdo vám dnes neodpoví „zajdu do kanceláře.“ Je to proto, že v kancelářích, které jsou dnes převážně typu open space, zkrátka není klid. Člověk se nemůže soustředit. Proč tedy nutit zaměstnance, aby pracovali právě tam, kde jsou nejméně produktivní?

Oponovat by se dalo názorem, že když jsou všichni v kanceláři, je jednoduché získat potřebnou informaci hned. Můžeme se s kolegy během pěti minut domluvit a na hodinu si společně sednout a společně probrat důležité téma, které nás zrovna zaměstnává. Opravdu tomu tak je? Ruku na srdce, kolik z nás někdy kolegovi o patro níže raději napsalo e-mail, místo aby vážilo dlouhou cestu čítající přerušeni práce, dvoje schody, hledání pracovního stolu a tázaní se kolegů, kam že si to ten člověk přesednul? Proč tedy nevyužívat moderních komunikačních technologií, díky kterým nejenže nebudeme muset pracovat v kanceláři, ale nikdo ani nepozná, že pracujeme odjinud?

Základními kameny fungující práce na dálku jsou efektivní komunikace a správná cesta, kterou jsou přidělovány úkoly. Proto se na tyto dvě oblasti tato bakalářská práce bude zaměřovat a pokusí se osvětlit, jaké všechny možnosti nám mohou pomoci k opravdu efektivní práci na dálku, která už nebude vnímána jen jako řešení vysokých nákladů společnosti na provoz kanceláří.

Cílem teoretické části této práce je shrnout poznatky o komunikačních kanálech, které lze využít u práce na dálku, a které lze snadno aplikovat. Zároveň pohlíží na jednotlivé kanály z praktického hlediska a sumarizuje značně se lišící poznatky v oblasti komunikace na dálku. Praktická část se zaměřuje na vytvoření pravidel komunikace a způsobu organizování práce ve společnosti Fyziowflow. Vychází z aktuální situace, ovšem pro organizaci slouží jako podpůrné řešení budoucích nároků na komunikaci v rámci strategicky vytyčených cílů. Cílem je tedy vytvořit komunikační strategii pro budoucnost tak, aby umožňovala práci na dálku a zároveň efektivně řešila výměnu informací, kvůli které existuje.

V České republice zatím téma distanční práce není příliš probádáno, proto bude tato práce vycházet spíše z literatury zahraničních autorů. Přesto se domnívám, že komunikační pravidla a kanály jsou dostupné i v českém firemním prostředí a lze je aplikovat i zde.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Co to je práce na dálku

Když se mluví o práci na dálku, mohou se plést dva úzce propojené pojmy. Pomocná ruka je vypůjčena z knihy Řízení vzdálených pracovníků od Michala Martocha, ke které se práce ještě několikrát vrátí (MARTOCH, 2014, s. 11).

První pojem je **práce na dálku (teleworking, telecommuting)**. Jedná se o způsob práce, kdy jednotliví pracovníci nejsou fixováni na jedno pracovní místo. Vše, co potřebují, je v jejich počítači, a mohou díky tomu pracovat naprosto odkudkoliv. Je pouze na pracovníkovi, kde bude zrovna pracovat dle toho, jak to nejlépe vyhovuje aktuální situaci, ve které se nachází. Během svého působení u společnosti se tak může volně stěhovat po celém světě a do kanceláří společnosti dojíždí jen zřídka. Při práci na dálku se také počítá s tím, že se zaměstnanci budou pohybovat v různých časových pásmech, standardní pracovní doba tedy zaniká a u většiny pozic je rozložení pracovní doby buď zcela na bedrech zaměstnance, či alespoň z části.

Druhým pojmem je **práce z domova (homeworking, home office)**, jedná se o druh práce na dálku, kdy si pracovník udělá vlastní „kancelář“ na půdě svého domova. Domov takového pracovníka je obvykle v rozumné dojezdové vzdálenosti od kanceláří společnosti a v případě nutnosti není příliš velký problém do ní osobně dojet. V českém prostředí se jedná povětšinou o benefit, kdy zaměstnanci mohou pár dní v týdnu zůstat pracovat z domova. Při práci z domova má zaměstnanec většinou standardní pracovní dobu, kterou by měl i v kanceláři. Čili měl by být k dostižení například od devíti do pěti.

## 1.1 Výhody práce na dálku

Jak už bylo zmíněno v úvodu, hlavní výhodou pro organizaci je zvýšená produktivita spojená s klidem na práci. Pro zaměstnance je to naopak svoboda v možnosti rozvrhnout si svůj čas podle vlastních představ či mít v životě větší volnost a flexibilitu. Je to způsob práce s neomezenými možnostmi, kdy člověk může zůstat doma s nemocným dítětem, počkat na instalatéra, bydlet po celém světě, využívat evropskou mzdu v oblastech s nižšími životními náklady a další.

Pojďme se ale vrátit k tomu, jaké důsledky a přínosy to má přímo pro organizaci samotnou. První dva důvody jsou rozepsány, protože je lze nejlépe vyjádřit čísly a je vhodné opřít se i o kvantitativní data, když se uvažuje o zavedení práce na dálku.

### 1. Ušetření nákladů na prostory kanceláří:

Podle Jasona Frieda (FRIED, a další, 2016, s. 86) je kancelář pro organizaci luxus. Jedná se o nákladovou položku, která jakmile se vydá, navždy zmizí. V roce 1995 IBM zavedla práci z domova. Z původních 7,2 milionu čtverečných metrů jich IBM prodalo 5,4 mil. m<sup>2</sup> za 1,9 mld. dolarů. Náklady, které společnost ročně ušetří, se od té doby odhadují na \$100 mil.

### 2. Šetření času a peněz na dojíždění:

Každý den nám proteče hodně času při dojíždění. S tím jsou spojené i náklady na dopravu. Vytvořme si imaginární situaci, kdy zaměstnanec se mzdou 50.000 Kč každý den

dojíždí z Kladna na pražský Chodov služebním autem, pohonné hmoty platí zaměstnavatel. Cesta je dlouhá přibližně 45 km a v dobré dopravní situaci trvá jedna cesta cca 40 minut. Spočítáme následující: roční náklad času 330 h, to odpovídá 95.400 Kč produktivní práce a 54.000 Kč na benzín. Celkové ušetřené náklady by tedy na jediném zaměstnanci byly 150.000 Kč ročně. A to nemluvíme o ušetřeném CO<sub>2</sub> z výfukových plynů.

3. Kulturní pestrost zaměstnanců a s tím spojené různé pohledy na problém
4. Širší základna potenciálních zákazníků
5. Snížená nemocnost
6. Využívání vnitřní motivace k práci
7. Spolupráce s talenty z celého světa a zároveň ztížené podmínky pro konkurenci při odlákávání těchto talentů

## 1.2 Nevýhody práce na dálku

Ani na práci na dálku se nelze dívat jednostranně. I ta s sebou přináší velké množství problematických oblastí, které je třeba řešit. Podle průzkumu společnosti Wrike z roku 2016, vidí 38 % respondentů největší problémy s prací na dálku v komunikaci, 21 % s přístupem k datům a 19 % v neviditelnosti kolegů (WRIKE, 2016, s. 9). Zde je sepsáno ještě několik dalších:

1. Vyšší náklady na technické vybavení (notebooky, head-sety, komunikační software)
2. Vysoké náklady na zabezpečení firemních dat
3. Vyšší riziko zveřejnění citlivých informací
4. Obtížnější prosazování firemní kultury
5. Nedostatek lidského kontaktu a s tím spojené vyšší nároky na efektivní komunikaci
6. Nevhodnost pro direktivní manažery
7. Nevhodnost pro některé typy lidí (ne každý je schopen produktivně pracovat, a ne každý se to chce naučit)

## 2 Základní předpoklady pro úspěšnou práci na dálku

Základem společnosti, která pracuje na dálku, je silná firemní kultura. Je nanejvýš důležité, aby existovaly firemní hodnoty, které budou v první řadě dodržovány managementem. Fried vidí jako klíčové oblasti, které je třeba ustálit, způsob komunikace se zákazníky (mají vždy pravdu?), chceme být dokonalí (či se spokojíme s průměrným výkonem), oceňujeme dobrovolnou práci přes čas a další prakticky uchopitelné otázky (FRIED, a další, 2016, s. 77).

Druhým důležitým bodem je mít správné lidi. Ale pozor, zde opravdu hledáme jedince, kteří mají stejné hodnoty jako my. Jeff Fluhr ze StubHubu jednou prohlásil: „*Já si prostě myslím, že na řadě pracovních pozic, netechnických i některých technických, by měly*



*charakterové vlastnosti hrát podstatnější roli než „už někdy dělal těch sedmnáct věcí, které chci, aby dělal tady?“ (SEGALL, 2016, s. 99). A na to by se společnosti měly zaměřovat.*

Dalším klíčovým prvkem je důvěra ve své zaměstnance. Zde lze opět použít slova Frieda, který to vysvětluje takto: *„Pokud budete na zaměstnance koukat jako na flákače, vynaloží veškerý důvtip, aby vám to potvrdili“ (FRIED, a další, 2016, s. 58). A tak je k tomu potřeba přistupovat.*

Jako poslední bod, ke kterému se tato práce už nebude důkladněji vracet, je potřeba alespoň minimálních technických znalostí. Zde lze doporučit vytvořit krátký online kurz s transkripcí, kde by byly vysvětleny postupy, jak instalovat software, resetovat router a další nejčastěji pokládané otázky. Každé firemní IT oddělení jistě velmi rádo pomůže.

### **3 Komunikace ve vzdálených týmech**

Komunikace je dnes horké téma. Množství firem a konzultantů, kteří postavili své podnikání na vyučování a lektorování komunikačních dovedností, kontinuálně roste. Jak je ale možné, že spolu nedokážeme komunikovat? Podle odhadů se lidská řeč zformovala už před 80 000 lety (NK ČR, 2013). Základy neverbální komunikace lze dohledat ještě mnohem hlouběji v historii. V podstatě u všech živočichů i rostlin vidíme specifické druhy komunikace. Květina otevře okvětní lístky a vůně dává včelám najevo, že mohou přiletět. Včely pomocí svých „tanečků“ poté ostatním včelám vysvětlují, jak se ke květině dostat. Pestřenky se pro změnu maskují jako včely či vosy, aby se ochránily před predátory. Takto lze pokračovat do nekonečna. Čím to tedy je, že u lidí to často nefunguje ani s tak dokonalým systémem řeči, kdy můžeme mluvit o abstraktních pojmech, vracet se do minulosti a uvažovat o budoucnosti? Problém či spíše zádrhel je v tom, že komunikační prostředky se v posledních 100 letech rapidně změnily. Nikdo nás pořádně nenaučil, jak a kdy jednotlivé komunikační kanály využívat. Školství se samozřejmě snaží jít s dobou, proto se učíme ustálená e-mailová spojení, zkratky, že je třeba vyplnit předmět a další. Mnoho důležitých informací ale chybí. Například pokud potřebujeme informaci do dvou dnů, ať nás ani nenapadne použít telefon.

Při práci na dálku je efektivní komunikace základním kamenem číslo jedna. Všichni musí být srozuměni s tím, jak a kdy se komunikuje. Komunikace zároveň ve většině případů probíhá pouze on-line, je tedy potřeba pracovat na kvalitním připojení k internetu (pokud zaměstnanec pracuje jako digitální nomád, tedy cestuje s prací po celém světě, může se hodit aplikace, do které lidé na celém světě ukládají hesla k wi-fi (například foXnoMad a další).

Komunikace je složitější i z hlediska časových zón. Společnosti 37 Signals se například osvědčilo čtyřhodinové překrytí. Všichni zaměstnanci musí pracovat stanovené čtyři hodiny, kdy se navzájem překrývají, aby mohli řešit urgentní problémy a spolupracovat v reálném čase. Ve zbytku pracovní doby mají volnost, a především klid na to se soustředit (FRIED, a další, 2016, s. 95).

V již zmíněném výzkumu od společnosti Wrike, který analyzoval čtyřicet virtuálních týmů, se lze dočíst, že je důležité, aby lídr pravidelně komunikoval se všemi členy. Ti se potom spíše zapojí do týmového rozhodování. Co je ovšem zajímavější, jednotliví členové

potřebují alespoň minimální pocit, že je jejich práce vidět, má smysl a lídr si jí všímá (WRIKE, 2016, s. 21). Na toto téma dělá výzkumy jeden z nejlepších vědců zaměřených na behaviorální ekonomii Dan Ariely.

V jednom ze svých mnoha pokusů demonstroval právě důležitost všímání si práce jedince autoritou. Pokus vypadal následovně. Účastník pokusu dostal papír s písmenky, která se náhodně střídala. Úkolem bylo najít dvě po sobě jdoucí písmena. Po nalezení byly tři různé scénáře:

- a. Hodnotitel se podíval na podepsaný papír, řekl „aha“ a dal papír na stranu
- b. Hodnotitel vzal nepodepsaný papír a dal ho na stranu
- c. Hodnotitel vzal nepodepsaný papír a hned ho skartoval.

Ve výsledku lidé končili v první situaci po vyřešení úlohy mnohem později než ti v druhých dvou skupinách. A měli možnost podvádět, protože jejich práci nikdo nekontroloval. Z toho by si tedy měli manažeři odnést, že i jednoduché „aha“ a podepsání práce může rapidně zvýšit angažovanost jeho podřízených (ARIELY, 2012).

U práce na dálku toto obrazné poplácání po zádech může nahradit veřejná on-line nástěnka, kde se budou zaznamenávat pokroky každého člena, pravidelná komunikace mezi lídrem a jednotlivými zaměstnanci či úplně jednoduché e-mailové poděkování při obdržení vypracovaného úkolu. Kontrola zde není ve smyslu zkoumat, jaké postupy zaměstnanec využívá a nechávat ho vypracovávat podrobné zprávy, ale ve smyslu kontrolovat a brát na vědomí výsledek.

## **3.1 Formální komunikace**

### **3.1.1 Pravidla**

Když lidé pracují na dálku, je téměř nemožné se komunikační pravidla naučit observací. Kolegy nelze spatřit v reálném prostředí, a pokud ano, tak to může být až po dlouhé době od nástupu. Je tedy velmi vhodné pravidla nastavit. Hned při zavádění změn je třeba informovat všechny zaměstnance o důležitosti zavedení práce na dálku. Sdílet důvody, dopředu je proškolenat, připravovat je na změnu a informovat o přínosech a rizicích.

#### **1. Komunikace uvnitř podniku**

Komunikační pravidla mohou být jak směrem do podniku, tak z podniku ven. Aby byla zachována hlavní výhoda práce na dálku, tedy klid na práci a vyšší produktivita, je třeba se zamyslet nad dostupností pracovníků. Pohledy na věc se velmi liší. Někteří manažeři vyžadují od svých podřízených neustálou dostupnost. Takovým je potřeba vysvětlit, že se jedná o kontraproduktivní přístup, u práce na dálku navíc zcela neefektivní. Člověk žijící v České republice zkrátka nemůže odpovídat do pěti minut manažerovi z Austrálie. Jak již bylo zmíněno, společnost 37 Signals doporučuje čtyřhodinové překrytí pracovníků. Michal Martoch doporučuje překrytí vyšší (MARTOCH, 2012, s. 20), na druhé straně jsou i autoři, kteří se přiklání k podstatně menší propojenosti.

Cal Newport ve své publikaci Hluboká práce uvádí, že většina lidí respektuje, když člověk oznámí, že není dostupný. Doporučuje, aby si zaměstnanci jasně určili, kdy budou

reagovat na e-maily. Například vždy v úterý a pátek, středu odpoledne atd. (NEWPORT, 2016, s. 42). Jeho myšlenku bych opřela o své vlastní pozorování, kdy člověk bez možnosti „náповědy na telefonu,“ hledá odpovědi sám, kreativněji a spíše si zapamatuje řešení. Timothy Ferris dokonce funguje takovým stylem, že na e-mailu je jen jednou týdně. V takovém případě ale doporučuje přenechat velkou rozhodovací moc v rukách lidí, kteří pro něj pracují (FERRIS, 2010, s. 117).

Vhodné může být i rozdělení jednotlivých komunikačních kanálů dle priority a urgency sdělení. Telefon se využívá v momenty, kdy je odpověď potřebná ihned či do několika málo minut. Musíme mít na paměti, že druhého vyrušujeme od práce, tedy se skutečně jedná jen o urgentní záležitost, pokud jsme se na hovoru předem nedomluvili. Podobně může posloužit i IM („instant messaging“), tedy vnitropodnikový chat. E-mail se používá jako méně urgentní kanál, odpověď je potřeba v řádu několika dní, je potřeba rozsáhlejší odpovědi, přílohy či oslovení více lidí najednou.

Každá organizace je specifická, nelze tedy generalizovat, co je pro interní komunikaci správné a co špatné, přesto je důležité dodržovat alespoň základní principy.

## **2. Komunikace vně podniku**

Komunikací směrem ven z podniku se myslí především komunikace s klienty a dalšími externími zainteresovanými osobami. Jak zmiňuje Jason Fried, mnoho firem má pocit, že je potřeba být neustále na příjmu. Sám si to ale nemyslí a hned dodává příklad: Společnost Jellyvision, specializující se na vývoj software, který pomáhá zaměstnancům s životními rozhodnutími ohledně pojištění, zdraví a řízení kariéry, žádá své klienty z řad Fortune 500, aby nevolali před desátou hodinou ranní (FRIED, a další, 2016, s. 69).

Stejný pocit byl i u vedení Boston Consulting Group (zkr. BCG), mezinárodní společnosti zaměřené na poradenství v oblasti managementu. Konzultanti této poradenské společnosti žili v neustálé dostupnosti. Každý klient jim mohl kdykoliv zavolat a prokonzultovat s nimi podstatné detaily. Tento fenomén zaujal harvardskou profesorku Leslie Perlow, která se rozhodla problematiku „odpovědět na e-mail do hodiny“ zkoumat. Požádala tým z BCG, aby jeden den v týdnu na e-mailu vůbec nefungoval a na žádné zprávy neodpovídal. Po dočasném vzdoru byly výsledky impozantní. Konzultanti začali mít lepší pocit z práce, začali lépe komunikovat mezi sebou a díky jednodennímu klidu na intenzivní práci začali mít lepší výsledky a kvalitnější řešení (NEWPORT, 2016, s. 52 - 53).

### **3.1.2 Správa souborů a bezpečnost**

Když se hovoří o komunikaci, nesmí se zapomínat na důležité dokumenty. V takovém případě platí jediné: využívat cloud. Princip cloudu je následující. V obrovských internetových úložištích má společnost pronajatý prostor, kam může ukládat soubory, vést elektronickou poštu, obsluhovat databáze, CRM systémy a další, a ke kterým má přístup odkudkoliv na světě. Stačí se na internetu přihlásit. Aktuálně jsou na trhu tři velcí hráči a to Amazon, Microsoft Azure a Google Cloud.

I zde jsou ovšem pravidla. Je důležité zavést jednotný systém ukládání souborů, jejich třídění, archivaci a vyhledávání. Zaměstnanci musí být seznámeni s používáním – jak nahrávat soubory, jak k souborům dávat práva (zda mohou ostatní uživatelé upravovat či prohlížet přidaný soubor), jak na soubory odkazovat. Stejně tak je třeba zaměstnance tlačit k tomu, aby opravdu ukládali vše potřebné do cloudového úložiště. Ve chvíli, kdy by se rozbil počítač, je vše plně k dispozici a data se neztratí.

Co se týče zabezpečení dat, musí zaměstnanci dodržovat základní pravidla, nesdělovat nikomu heslo, mít zabezpečený počítač, který se po určité době nečinnosti sám automaticky uzamkne. Praktické je mít více účtů v případě využívání počítače dalšími členy rodiny či pro osobní účely. Pokud zaměstnanec používá notebook i pro osobní účely, pomůže mu druhý osobní účet oddělit osobní a profesní život. Někteří lidé mají dokonce i jiné styly ikon, pozadí, prohlížeče a uloženou hudbu.

Nutnost mít druhý účet platí obzvláště, pokud notebook sdílí někdo z rodiny. Před několika lety se stala na první pohled úsměvná eskapáda, v důsledku ale obrovská katastrofa, jedné britské farmaceutické společnosti. Dcera jednoho zaměstnance využila firmovní pracovní notebook pro nahrání svých fotek na internet. Díky předchozímu navštívení nebezpečného serveru ovšem stáhla do počítače virus, díky kterému nenahrála pouze své fotky, ale veškeré databáze o lékářích, se kterými její otec pracoval. Nutno podotknout včetně neetických informací, které farmaceutické firmy nesmějí o lékářích uchovávat.

### 3.1.3 Elektronická pošta

86 400. Na první pohled číslo beze smyslu. Pokud ale člověk zná smysl, nikdy na něj už nezapomene. Toto číslo představuje, kolik vteřin má každý jeden člověk denně k dispozici. Když jsem to poprvé slyšela, zaujalo mě to, ale víc jsem o tom nepřemýšlela. Nyní se na to ale podívejme takto. Každý den se na bankovním účtu objeví 86 400 Kč a každý den o půlnoci opět zmizí. Je jen na člověku, kolik utratí, kolik peněz využije. Každý den tam budou nové peníze, ale nikdy víc. A to je ono, jen si dosadíme čas.

Poprvé jsem to slyšela na přednášce Daniela Gamrota a později ještě několikrát. Dle mého názoru by to mělo být zaměstnancům vštěpováno už od nástupu, a to především ve spojitosti s e-mailovou komunikací. Lidé, se kterými jsem doposud pracovala, časem obrovsky plýtvali, když šlo o e-mailovou komunikaci. Ve výsledku to společnost nestojí jen čas, ale i peníze. Krásně to demonstruje pokus Toma Cochran z roku 2012. Tento technický ředitel Atlantic Media se začal znepokojovat tím, kolik času strávil s e-maily. Rozhodl se týden pečlivě pozorovat svou e-mailovou schránku a zjistil následující: 511 e-mailů doručeno, 284 e-mailů odesláno, v průměru 30 sekund na vyřízení. Podtrženo, sečteno přibližně 1,5 hodiny denně strávil mailováním. Cochran se následně rozhodl provést průzkum v rámci celé firmy. Společnost Atlantik Media každý rok zaplatí přes jeden milion dolarů svým zaměstnancům za vyřizování e-mailů. Každý e-mail firmu stojí kolem 95 centů, což odpovídá přibližně 24 Kč za jeden e-mail (NEWPORT, 2016, s. 50 - 51). A to už za pozornost stojí a už vůbec se nejedná o bezplatnou komunikační cestu.

Je tedy důležité, aby u e-mailů byla jasně stanovená pravidla a postupy k jejich psaní, třídění, mazání a archivaci.

Základem e-mailu je výstižný předmět. V pár slovech napsat, o co se v e-mailu jedná a nalákat příjemce k otevření. Slova: *urgentní, důležité, ahoj, jak se máš*; a další rozhodně do e-mailu nepatří, pokud se jedná o pracovní e-mail.

Tělo e-mailu by mělo být psáno takovým způsobem, aby bylo naprosto jasné, co chce pisatel sdělit, a to v co nejkratší možné verzi. Nikdo nechce číst ani odpovídat na dlouhé e-mailové eposy. Steve Jobs na e-maily odpovídal vždy jednoduše a krátce, a ke stejnému nabádal i své zaměstnance (SEGALL, 2016, s. 70). Zároveň se do e-mailu píšou varianty a postupy.

U práce na dálku je e-mail jednou z hlavních informačních cest. Používá se pro získání a sdělení informací v delším časovém horizontu několika dní. Nikdy se tedy nepoužívá pro urgentní záležitosti. Ideální je nastavit, za jak dlouho se na e-maily odpovídá. Michal Martoch doporučuje odpovídat do jednoho dne (MARTOCH, 2012, s. 103), oproti němu stojí Cal Newport, který, pokud ho e-mail nepřesvědčí k odpovědi, neodpovídá vůbec (NEWPORT, 2016, s. 203). Podobný přístup mají desítky profesorů a docentů na celém světě. Podstatně jim to šetří čas. Pokud lidé pracují z domova, mají často tendenci odpovídat na e-maily manažera co nejdříve, a to i kdyby napsal o půlnoci. U práce na dálku se čas naštěstí relativizuje. Díky volnější časové docházce se stane běžnou skutečností, že e-mail přijde ve tři ráno stejně jako v sedm večer. Z tohoto důvodu T. Ferris doporučuje na e-mail odpovídat jen dvakrát denně v časově ohraničených obdobích (FERRIS, 2010, s. 207). Tomuto pravidlu ovšem nenahrává pravidlo zažité především v korporacích, které bere e-mailové komunikace jako důkazní materiál v různých rozhodovacích procesech.

Když společnost přechází na práci na dálku, je zároveň vhodné, aby její zaměstnanci uměli rychle psát. Proč tedy zaměstnance nerozvíjet v oblasti psaní všemi deseti prsty? Zajímavé tipy doporučuje i Gamrot – aplikace textexpander, či textpant – po zadání naučené zkratky se automaticky napíše něco jiného: „ico“ = „34239235283.“ Pomoci to může třeba při odpovídání z telefonu.

U práce na dálku také nezapomínejte děkovat. Tony Hsieh, CEO Zappos, běžně píše podpůrné a děkovné e-maily jako součást „Happiness framework“ (WRIKE, 2016, s. 18).

Nyní několik praktických ukázek.

### **Manažer podřízenému**

*„Ahoj Dane, jak jsme na tom s otevřenými pozicemi? Ráda bych to s tebou příští týden probrala. Měj se fajn, Katka.“*

Na první pohled krátké a jasné sdělení. Na druhé straně bude Dana s Katkou čekat ještě několik e-mailových výměn, než se doberou kýženého výsledku. Zkusme to tedy takto:

*„Ahoj Dane, příští týden bych s tebou ráda probrala posuny u otevřených pozic. Mám čas v pondělí od 10-15, ve středu 9-10 a ve čtvrtek 13-15. Čas, který se ti hodí, nám prosím zadej do kalendáře, maximálně 30 minut. Připrav prosím tabulku, kterou potom budeme moci odeslat manažerům. Díky a měj se fajn, Katka.“*

### **Kolega kolegovi:**

*„Ahoj Ivane, je už Jaroslav Cimrman zadaný v PIS? Díky, Katka.“*

Ivan v tomto případě může napsat pouze „ano.“ Katka se bude ale dodatečně muset doptat. I dva ušetřené e-maily jsou ušetřené:

*„Ahoj Ivane, je už Jaroslav Cimrman zadaný v PIS? Pokud ano, jaké je jeho ID, pokud ne, prosím nejpozději do středy mi ID zašli. Díky a měj se fajn, Katka.“*

### **Třetí příklad, na který důrazně upozorňuje Cal Newport:**

*„Ahoj Jarko, co si o tom grafu myslíš? Katka“*

Odesílateli trvalo několik vteřin toto napsat. Jarce ale bude trvat několik minut sepsat odpověď. Neví, co by Katku zajímalo a graf může být opravdu hodně velký. V tomto případě by se Katka měla zamyslet, co by chtěla od Jarky vědět a může i sama sdělit svůj názor:

*„Ahoj Jarko, prosím podívej se na tento graf. Fluktuace zaměstnanců v loňském roce byla mnohem větší než předloni. Máš nějaký nápad, proč tomu tak je? Podle mého názoru to je silně ovlivněno změnou vedení, ale je možné, že přehlížím i jiný důvod, o kterém nevím. Prosím zamysli se a napiš mi, co by tě k tomu napadlo...“*

Do e-mailu nikdy nepatří ironie, sarkasmus ani jiné narážky. Díky absenci neverbální komunikace odesílatel ani adresát nejsou nikdy schopni bezchybně určit, jak to bylo myšleno. Můžou tak vznikat zcela zbytečné spory. Základem je slušnost. Neslušnost je třeba tvrdě ve firmě trestat, jak doporučuje Fried (FRIED, a další, 2016, s. 155).

## **3.1.4 Telefon**

Hlavní přínos telefonování je v interakci v reálném čase. Vzhledem k tomu, že se jedná o telefonování na dálku, je vhodné využívat i internetové telekomunikační nástroje, které vycházejí finančně levněji. Jeden z nejrozšířenějších je Skype.

Telefonování může být ve třech druzích:

### **1. Předem nedomluvený telefonát pro získání či předání informací**

V tomto případě je namístě zdůraznit, že takový telefonát je pro volaného vyrušením. Není třeba ptát se, zda má druhá strana čas (pokud nemá, doporučuje se telefon nezvedat), ale jít rovnou k jádru věci. M. Martoch doporučuje diskutované body sesumírovat dodatečně do e-mailu v případě, že volaný neměl k dispozici nic na poznamenání poznámek (MARTOCH, 2012, s. 108).

## 2. Domluvený telefonát k prodiskutování sjednaného tématu

V tomto případě se nejedná o vyrušení. Je to rychlejší cesta, pokud potřebujeme prodiskutovat téma, pomoci s technickými problémy a dalším. Pokud to situace dovoluje, může pomoci využívání vizuálních pomůcek – sdílení obrazovky (nahrazuje diskutování nad jedním monitorem v kanceláři), sdílení fotografií či souborů v e-mailu. Dá se využít i práce na sdílené ploše.

## 3. Telefonát sloužící k utužení týmu

Podle Frieda musí manažer minimálně jednou za měsíc telefonovat každému podřízenému zvlášť. Jeden na jednoho (slangově one-to-one) je kolem půl hodiny dlouhý telefonát, kde se baví spíše dva kamarádi o tom, co se děje, jak se vede, co je nového v rodině a další neformální témata. Telefonát by neměl sloužit ke kritice (FRIED, a další, 2016, s. 197).

### 3.1.5 Porady

Porada je efektivním komunikačním nástrojem, pokud je potřeba názorů více lidí či zjistit informace od více lidí ke konkrétnímu tématu. U porad je základem pevná struktura a předem sepsaná agenda. Segall dále doporučuje, aby každý účastník, pokud je jeho přítomnost povinná, musel přispět (SEGALL, 2016, s. 76). Nesmí být zapomenuto, že hodinový meeting netrvá hodinu, ale při šesti účastnících hodin šest. Porady by tedy měly být krátké. Pokud jsou naplánované na hodinu, při vyčerpání tématu se manažer nemusí bát využít možnosti ukončit poradou dříve. Také při plánování porady se nemusí plánovat na delší čas, než je třeba, a zbytečně poradou zaokrouhlovat na celé čtvrt hodiny.

Clapton Christen doporučuje pravidelné porady týmu jednou týdně – co bylo uděláno, co se udělalo za chyby a co se z nich odneslo (NEWPORT, 2016, s. 115). U práce na dálku je to až zbytečně často – aktualizace pracovních úkolů se dá sumarizovat i pomocí internetových fór.

Pro práci na dálku jsou typické videokonference. Jedná se o porady, na které se pomocí webkamer připojují jednotliví účastníci. Je třeba dávat si pozor na technické detaily. Martoch doporučuje vyzkoušení techniky (zvuk a obraz) dva dny před videokonferencí, aby byl čas na případnou opravu. Pokud je část týmu v zasedací kanceláři a část týmu se připojuje na dálku, je záhodno, aby se manažer choval obzvláště obezřetně. Pokud je využíván flip-chart, je stanoven jeden zapisovatel, který napsaný text na něm pomocí sdílených dokumentů průběžně zapisuje, aby ho „viděli“ i lidé na lince. Všechny probírané dokumenty musí být před poradou v dostatečném předstihu rozeslány (a uloženy) všem účastníkům. Opět platí zdůrazňování relevantního obsahu.

Týmové porady jsou také důležitým sociálním pojítkem. Prohlubování sociálních vazeb a přátelství. Firemní kulturu lze pěstovat i přes video. Například TED technický tým má porady, při kterých mají všichni účastníci na hlavě klobouk (sombbrero, cyklistické helmy, cylindry) (HOFFMAN, 2015). Ne vždy to ovšem stačí a je tedy potřeba se jednou za čas scházet i na jednom místě. V tomto bodě se názory velmi rozcházejí. Michal Martoch doporučuje 6 - 12krát ročně, v jeho konceptu se ovšem jedná více o práci z domova, nikoliv na

dálku (MARTOCH, 2014, s. 95). Fried naproti tomu doporučuje ozkoušený systém ze 37signals, kde se schází minimálně dvakrát ročně na čtyři až pět dní. Společnost Freeagent pro změnu jen jednou ročně, a to na největším festivalu umění na světě (FRIED, a další, 2016, s. 187). Nikdo nebrání tomu, aby se celý tým sešel jednou na Slovensku, podruhé v Maroku a potřetí třeba v Thajsku. Pracovníci jsou přeci po celém světě, tak proč zůstat usedlí.

Pomocí videokonferencí se dá i hromadně školit. AT&T například oznámila, že ročně ušetří 284 milionu dolarů na pořádání „face to face“ školení (CALDOW, 2009, s. 13).

### 3.1.6 Intranet

Intranet slouží jako místo, kam se ukládají dokumenty a kde jsou zdůrazněné důležité informace. Součástí intranetu mohou být i fóra. Společnost Xiling zaznamenala zvýšení produktivity programátorů po zavedení fóra o 25 %. Mohou tam totiž pokládat dotazy a sdílet nejlepší praxi (FERRAZZI, 2012).

Fóra mohou mít i další informační hodnotu. V 37signals do fóra všichni píší, na čem za poslední týden pracovali a na čem pracovat budou v týdnu následujícím. Lidé totiž mají společný pud, který zabraňuje nechat vlastní tým na holičkách. Pokud tedy zaměstnanec ví, na čem ostatní pracují, nejspíše se nebude chtít chlubit větami: „*celé pondělí jsem surfovala na internetu*“ (FRIED, a další, 2016, s. 107).

### 3.1.7 Fyzické dokumenty

Speciální kapitolou jsou fyzické dokumenty. Největší množství dokumentů se většinou nachází na personálním a finančním oddělení. Účetnictvím probíhá velké množství dokladů, ty se ale dají jednoduše naskenovat a odesílat elektronicky. Horší je to u personálních dokumentů. Pracovní smlouvy by například měly být podepsané. Zde lze využít služeb pošty či zásilkové služby. U spousty dokumentů se potom dá využít elektronický podpis. Například DocuSigh prodává svůj software i B2C firmám (pojišťovnám, bankám). Snižují se tím náklady na tisk a papír, zjednodušují archivaci a urychlují návraty podepsaných smluv od zákazníků. Janet Calow proto jasně doporučuje, aby veškeré administrativní a HR funkce byly dostupné online, stejně tak i dokumenty spojené s nástupem, změnou pracovního zařazení a odchody zaměstnanců (CALDOW, 2009, s. 265).

Zajímavou službu doporučuje T. Ferris. Existují firmy (např. Earth Class), které sbírají došlou poštu, skenují ji a odesílají na e-mail v pravidelných intervalech. Tato služba se může hodit, pokud firma nemá trvalé kanceláře, případně v nich nefiguruje zaměstnanec, který by měl příchozí poštu na starost (FERRIS, 2010, s. 265).

Nutnost vlastnění skeneru potom může nahradit smartphone s kvalitním fotoaparátem a vhodnou aplikací (Scanner Pro, Scanbot a další).



### 3.1.8 Sdílené kalendáře

Komunikační cestou, kterou lze ušetřit čas a zjednodušit komunikaci při plánování, je sdílený kalendář. Pokud mají v týmu přístup všichni do kalendářů všech, může se plánování společných porad a hledání prostorů pro řešení důležitých věcí v reálném čase koordinovat snadněji. Každý člen by v případě, že se kalendář používá, měl tento nástroj aktualizovat a mít v něm pořádek.

V kalendářích je také možné nastavovat soukromí. Může tedy odpadnout problém oddělených pracovních a osobních kalendářů. Uživatel vidí vše v jednom, ale kolegové vidí pouze pracovní záležitosti, či „*private*“ záložky, kde nevidí, co bude kolega dělat, ale ví, že nemá pro schůzku volno.

Vzhledem k tomu, že ne vždy jsou kalendáře dostupné, navrhuje Daniel Gamrot využívat ankety. V MS Outlook to jsou hlasovací tlačítka, avšak asi nejjednodušší alternativou je Doodle, kde se přednastaví možné hodiny a lidé následně hlasují, který termín se jim hodí nejvíce (GAMROT, 2017).

### 3.1.9 Online projektové nástroje

Moderním komunikačním kanálem jsou online aplikace projektového managementu, které představují kombinaci různých, výše zmíněných kanálů. Jedná se o kompilaci, při které se na jednom místě vyskytují pomyslné projektové kartotéky, rozdělené na šanonony a následně do jednotlivých úkolů, chatů, kalendářů a dalších dle složitosti aplikace. Ke každému úkolu mohou být přiřazeni účastníci a pracovníci, kteří budou mít úkol na starost. Všichni mohou komentovat, vytvářet komunikační vlákna. K jednotlivým úkolům lze přikládat soubory, odkazy a obrázky.

Tento způsob se velmi dobře hodí, pokud se jedná o projektově řízenou firmu. Obzvláště tam, kde zaměstnanci nemají trvalou pracovní náplň, ale mění se na základě přiřazování k různým projektům.

Dalším typem projektových nástrojů jsou i komunikační platformy, které nabízejí komunikační kanály. V podstatě se jedná o hromadný IM (chat) rozšířený o jednodušší vyhledávání vložených souborů a indexaci těchto souborů s možností označovat jednotlivé uživatele. Konverzace se člení do kanálů dle témat a stejně jako většiny online nástrojů ji lze ve většině případů využívat i v chytrém telefonu.

### 3.1.10 Nástroje

Pro komunikaci ve virtuálních týmech je v dnešní době dostupné velké množství různého placeného i neplaceného software. Na řádcích níže jsou vypsány některé příklady, které se dají využít, přesto se jedná jen o zlomkové množství z reálně dostupných projektů na trhu.

### **Telefonování**

- Skype – světově nejpoužívanější program pro telefonování. V základní verzi je zdarma, pokud člověk telefonuje na jiný skypový účet. Jinak za poplatek. Součástí je i možnost sdílení obrazovky, předání kontroly a skupinových hovorů
- Viber, Facebook telefon – bezplatné aplikace, nutností je pouze připojení na internet

### **E-mail**

- TimeDriver – aplikace, která umožňuje do e-mailu vložit ikonu „naplánovat,“ po kliknutí je adresát automaticky přepnut do kalendáře odesílatele
- Doodle – pro rychlejší organizování hromadných schůzek

### **Nahrávání obrazovky**

- Screencast – nahrávání obrazovky s komentářem
- QuickTimePlayer – nahrávání obrazovky a zvuku do MacBook

### **Telekonference**

- WebEx – prostředí pro virtuální hovor včetně kreslicí plochy a chatu; občas je problematický zvuk, kdy je potřeba využít Skype či telefon
- JOIN.ME – uživatelsky velmi jednoduché prostředí, umožňuje vést adresář celého týmu, zvuk je součástí konferencí
- GoToMeeting – internetové prostředí bez nutnosti stahovat a instalovat software či aplikaci
- Google Hangouts – bezplatná varianta, maximální počet je 150 lidí, jedná se o rozšířenou variantu k IM (chat), posílání obsahu a hromadným konverzacím
- Skype
- Appear.in – verze pro menší týmy, bez nutnosti registrace se může hromadné videokonverzace účastnit až osm lidí

### **Nahrávání obrazovky**

- Quick time player
- Screencast, Screen recorder

### **Vzdálené připojení**

- TeamViewer – umožňuje vzdálené připojení na druhý počítač, dá se využívat jak pro softwarové opravy, tak i pro společnou práci na projektu
- LogMeIn – obdoba TeamVieweru, jedná se o placený software

### **Sociální síť pro firmy**

- Yammer – firemní sociální síť, intranet – možnost sdílet informace a dokumenty jak se zaměstnanci, tak s externími spolupracovníky
- Chatter v CRM systému od Salesforce

### **Online projektové aplikace**

- Trello – jedná se o komplexní nástroj projektového managementu, který je pro menší týmy zdarma k dispozici
- Slack – komunikační prostředek na principu IM, který lze propojit i do ostatních internetových aplikací (sdílení dokumentů, aplikace projektového managementu a další)

- JIRA – software projektového managementu, který nejlépe vyhovuje projektům na vývoj software; na rozdíl od jiných typů obsahuje zprávy a grafy zobrazující pokrok a stav projektů
- Basecamp – další komplexní nástroj, který spojuje firemní komunikaci, dokumenty, kalendář a další komunikační kanály

## 3.2 Neformální komunikace

Jednou z nejčastěji zmiňovaných nevýhod práce na dálku je sociální izolace jednotlivých pracovníků. Neformální komunikace, která v tradičních kancelářích probíhá nejčastěji na společných obědech, u kávovaru, během pauzy na cigaretu, je u vzdálených pracovníků značně ztížena (FRIED, a další, 2016, s. 104). Ovšem i to se dá vhodně řešit.

Janet Caldwor například doporučuje IM (chat) jako výborný prostředek pro utužování neformálních vztahů. Sociální izolaci potom vidí jako problém spíše u mladší generace. Navrhuje, aby každý nováček získal svého mentora, který pomůže k rychlejšímu a efektivnějšímu začlenění ve virtuálním prostředí (CALDOW, 2009, s. 13).

V rámci utužování vztahů se tedy dají používat IM, speciální neformální konferenční hovory, kdy je zakázáno mluvit o pracovních záležitostech. Obdobnou variantou mohou být i neformální fóra. Zaměstnanci zde mohou sdílet obrázky z dovolené, chlubit se potomky a řešit osobní problémy. Výhodou také je, že se člověk může připojit a odpojit kdykoliv chce (FRIED, a další, 2016, s. 104). Zajímavým prostředkem mohou být i týmové rolové online hry. Hraním těchto her se může prohloubit pozitivní prožívání (FERRAZZI, 2012). Příkladem může být firemní hraní World of Warcraft, zde je ovšem třeba dát si pozor i na začleňování starší generace.

Sociální izolace může vznikat i dlouhodobou absencí spolupracovníků poblíž vlastního stolu. I toto se dá kompenzovat. V každém větším městě dnes existují takzvaná coworkingová centra, kam může kdokoliv zajít a pracovat s ostatními lidmi. Odborný pohled na coworkingová centra se ovšem opět liší. Pro některé doporučovaná metoda. Martin Rosulek s tím ovšem nesouhlasí. Dle jeho názoru jsou coworkingová centra spíše než na práci prostor pro sociální družení (ROSULEK, 2015). Je to ovšem pouze na nastavení konkrétního pracovníka, zda služby coworkingového centra využije.

Existují ovšem i jiné varianty, jak sociální izolaci předcházet či alespoň zčásti eliminovat pocit samoty. Michal Martoch zmiňuje možnost puštění skypového telefonátu, kdy spolu lidé příliš nehovoří, ale slyší druhého ťukat do klávesnice (MARTOCH, 2014, s. 114). Obdobnými variantami může být práce z kavárny či knihovny, či, jak doporučuje Gamrot, využívání internetových generátorů zvuku (např. Noisly, Coffitivity) (GAMROT, 2017).

# 4 Rozdělování práce a organizace pracovních úkolů ve vzdálených týmech

## 4.1 Role vedoucího vzdáleného týmu

V oblasti moderního managementu se v současné době vedle sebe objevují dva pojmy – manažer a lídr. V úvodu této kapitoly bude nejprve ukázán rozdíl mezi nimi, jak jej vidí Simon Sinek:

**Manažer** je člověk, který řídí lidi především směrem k vyššímu zisku. Zaměstnance vidí jako kolečka ve stroji. Pokud kolečko nefunguje, je třeba ho vyměnit za nové. Společnost, která je postavena manažerem, má pravděpodobnost vyššího a rychlejšího zisku, který se ovšem do budoucna stává neudržitelným a je zde větší pravděpodobnost pádu společnosti. Manažer se ideálně hodí do krizových časů společnosti.

**Lídr** neboli vůdce oproti tomu zakládá své vedení na kvalitních lidských vztazích, důvěře. Obklopuje se chytřejšími lidmi, netrestá chyby. V krátkodobém horizontu má horší výsledky než manažer. Ovšem z dlouhodobé perspektivy bude pod jeho vedením společnost spíše úspěšnější a ziskovější (SINEK, 2015).

Práce na dálku je svou organizací velmi specifická. Vedoucí nemá možnost nad svými lidmi stát a nepřetržitě je kontrolovat. Kontrola na dálku je velmi složitá a nezbývá než důvěřovat svému týmu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, důvěra je klíčová. U vedoucího by tedy měla převládat role lídra – tedy toho, kdo má tři základní role: definovat úkol, plnit úkol a udržovat efektivní vztahy (AMSTRONG, a další, 2008, s. 27 - 30). Stále vykonává všechny funkce vedoucího, jak je definoval Henri Fayol, jeho přístup k řízení je ale demokratický až liberální. Tyto základní role rozvádí Kimball a Mareen Fisher do sedmi kompetencí, které manažer distančního týmu podle nich zastává (FISHER, a další, 2000, s. 4 - 15):

1. **Lídr** – probouzení nadšení a energie tvorbou a sdílením vize, která tým inspiruje a motivuje
2. **Facilitátor** – spojování nástrojů, informací a zdrojů pro splnění úkolů ke splnění pracovních úkolů
3. **Katalyzátor výsledků** – pomoc při zlepšování výkonů; získávání lepších výsledků bez direktivního řídicího stylu a zplnomocňování podřízených
4. **Prolamovač bariér** – otevírání dveří novým přístupům a postupům; vyzývání statusu quo; propagování řízení na základě principů nikoliv směrnic (v originále „*principles over policies*“)
5. **Byznysový analytik** – vidění věcí v širších souvislostech, sledování změn prostředí, trendů; vyhledávání příležitostí k rozvoji a spojování týmu se zbytkem společnosti
6. **Kouč** – rozvíjení potenciálu jednotlivců v týmu; zaručování vymezení odpovědností

7. **Živoucí příklad** – takové chování, které je u týmu žádané; vytváří a sdílí vizi s týmem

Role vedoucího je velice rozsáhlé téma a vydalo by samo za další práci. Pro účely této práce bylo důležité shrnout a vytvořit kontext, ve kterém vedoucí pracuje, aby práce měla na čem dál stavět. Ze zmíněných kompetencí se dá vyčíst důležitá myšlenka. Vedoucí distančního týmu se pohybuje v jiné rovině než vedoucí v tradičních kancelářských týmech.

Tyto role ve vztahu s podřízenými jsou pro všechny typy pracovníků stejné. Vedoucí by se jimi měl řídit a pracovat na sobě, aby byl schopen role naplnit.

Dnes už ovšem nelze přistupovat ke všem zaměstnancům stejně. V následujících kapitolách budou rozvedeny typy a typologie pracovníků a způsoby, jakými jim lze rozdělovat práci.

## 4.2 Typologie vzdálených pracovníků

Vychází-li se z publikace od Martocha, lze zaměstnance rozdělit do čtyř základních skupin: samořiditelní, řiditelní na dálku dle výkonu, řiditelní na dálku podle výkazu práce a neřiditelní (MARTOCH, 2014, s. 32 - 35).

### 1. Samořiditelný pracovník

Jedná se o velmi specifickou skupinu pracovníků. Na tento typ nepomáhají vnější stimuly v podobě peněz a rozsáhlých benefitů. Jsou to lidé, kteří pro svou práci potřebují hluboce zakořeněnou vizi, které věří, a která koresponduje s jejich hodnotami. Typicky se vyskytují ve výzkumných a vědeckých pracovištích. Touha odhalit něco nového je pro ně natolik silná, že je třeba ji akorát udržovat.

Takového pracovníka není potřeba hlídat a kontrolovat. Někdy je třeba ho usměrnit, pokud se příliš ponoří do práce, ale to jen ve výjimečných případech.

### 2. Na dálku řiditelný pracovník dle výkonu

Tento typ pracovníka je silně motivován touhou stát se úspěšným a překonat sám sebe. Jedná se o skupinu především obchodníků – odměna je za výkon, tedy prodáš-li, získáš provize; dokončíš úlohu, získáš odměnu. V konceptu absolutního příjmu T. Ferrise tento typ odměňování zároveň podporuje zaměstnance udělat práci rychleji a může zapříčinit zvýšení jejich produktivity (FERRIS, 2010, s. 52).

### 3. Na dálku řiditelný pracovník podle výkazu práce

Pracovníci řadící se do této skupiny patří mezi ty, kteří si chtějí odpracovat svoje a mít čistou hlavu. U nich je důležité jasně definovat zodpovědnosti a úkoly, které jim přísluší. Jak název kategorie napovídá, je třeba vést evidenci práce. Evidence pomáhá zjišťovat časovou a nákladovou efektivitu. Jedna česká PR agentura využívá evidence k optimalizaci ceny svých produktů u jednotlivých zákazníků. Základem je zde zapisovat pouze odpracovaný čas a odečítat čas strávený osobními záležitostmi.

Do této skupiny nejčasněji patří manuální a administrativní pracovníci.

#### 4. Neřiditelný pracovník

Pracovníci spadající do této skupiny jsou vysoce problematictí. V tomto případě vidí Martoch dvě možnosti:

- a. Pokud je zaměstnanec ve firmě delší dobu, snažíme se přijít na problém, kterému se pracovník poddal, a pomoci tento problém zvládnout.
- b. Pokud je zaměstnanec ve firmě krátce, či se nepodaří problém objevit nebo vyřešit, je načas zaměstnance propustit.

### 4.3 Situační leadership u práce na dálku

Zajímavý model, který je vhodné zmínit, je model Kena Blancharda a Paula Hersey. V odborné literatuře je nejčastěji znám pod označením „situační leadership.“ Tento model vychází z principu, že jeden přístup nemůže vyhovovat všem. Rozděluje pracovníky dle úrovně jejich schopností a dovedností (ability) a připravenosti či ochoty práci vykonat (willingness). Na základě těchto dvou parametrů jsou pracovníci rozděleni do čtyř skupin, které mají různé řídicí požadavky (COLLEGE OF CHARLESTON, 2014).

#### 1. Příkazování: nižší úroveň dovedností, nižší úroveň připravenosti

V této situaci manažer jasně určí úkol a způsob provedení úkolu. Rozhodnutí o úkolu jsou jednostranná. V této situaci je vedení zaměřeno čistě na výsledek, nikoliv na vztahy. Pokud by tomu tak nebylo, nový pracovník se v nových úkolech může ztrácet a cítit nespokojen.

Často se využívá v krizových situacích a v situacích, kde nedodání výsledku může způsobit silně negativní následky.

Z hlediska komunikačních prostředků se často využívá e-mail s popsány postupy. Vhodné by mohlo být i doplnění o videonávod. Základem je jasně, stručně a výstižně vysvětlit úkol a postup, jakým má být úkol splněn.

#### 2. Koučování: nižší úroveň dovedností, vysoká úroveň připravenosti

Podobně jako u příkazování musí manažer jasně definovat role a úlohy. V tomto případě se ale řešení a nápady hledají i u pracovníka. Rozhodnutí leží stále na bedrech lídra, ale se svým pracovníkem možnosti konzultuje.

Úkolem koučování je posílení a upevnění schopností pracovníka pro budoucnost, kdy se od něho bude očekávat samostatnost. Nezkušený pracovník má příležitost ukázat vlastní nápady, zlepšit dovednosti a účastnit se rozhodovacího procesu. Tento styl se typicky uplatňuje ve stážových programech pro studenty po celé České republice.

Z hlediska komunikačních prostředků je potřeba většího spojení v reálném čase. Bude se častěji objevovat využívání telefonu, telefonních programů a videokonferencí. Posloužit může i v kombinaci se sdílením či promítáním obrazovky. Je potřeba častější komunikace.

### **3. Podporování: vysoká úroveň dovedností, nízká úroveň připravenosti**

Tento styl vedení je zaměřen na pracovníky, kteří mají zkušenosti a dovednosti, ale postrádají vnitřní motivaci, která by je táhla k maximálnímu výkonu. Základem pro podporování je upevňování sebevědomí v pracovnících, jejich motivování a hledání důvodu k jejich práci. Do této kategorie by bylo možné zařadit výše zmíněné samořiditelné pracovníky.

Z hlediska komunikačních prostředků lze doporučit propracovanější využívání intranetu, zainteresování pracovníků do podpůrných fór, prostřednictvím kterých se mohou realizovat, předávat své znalosti a načerpat novou motivaci a inspiraci k maximálním výkonům.

### **4. Delegování: vysoká úroveň dovedností, vysoká úroveň připravenosti**

Ideální situace, ve které se lídr angažuje jen velmi zřídka. Lídr je stále součástí rozhodovacího procesu, přesto se rozhodovací pravomoci z větší části přenášejí na pracovníka. Komunikace probíhá směrem od pracovníka, který svého lídra informuje o pokrocích při plnění zadaného úkolu.

Z hlediska komunikačních prostředků postačí e-mail. S takovým pracovníkem není potřeba komunikovat na denní bázi. Výsledky jsou buď viditelné, nebo je lze prezentovat prostřednictvím projektových softwarů, intranetu či na pravidelných videokonferencích.

V počátku aplikace situačního leadershipu se nejprve identifikují úlohy, které je třeba vykonat a jejich priority. Na základě toho se přiřazují jednotlivým pracovníkům, kteří mají dobrý předpoklad ke kvalitnímu zpracování úlohy a jsou na ni připraveni. Po přiřazení úlohy konkrétnímu člověku se již dopředu uvažuje o způsobu vedení, které je popsáno výše. Když jsou všechny proměnné vybrány, úkol je přiřazen konkrétnímu pracovníkovi a je zvolen typ vedení, vytvoří se pravidla pro komunikaci. Pravidla ohledně frekvence a komunikačního kanálu jsou vytvořeny dle požadavků jednotlivých stylů vedení. Styl vedení implikuje i iniciátora komunikace. U oblastí s nižší připraveností je častěji potřeba iniciace manažera než u stylů s vyšší úrovní připravenosti.

## **4.4 Rozdělování a koordinace pracovních úkolů dle typu vzdáleného pracovníka**

Druhé rozdělení pracovníků, které uvádí taktéž Martoch, je rozdělení dle pracovních úkolů distančního pracovníka. Ve své publikaci je dle charakteristik úkolů rozděluje do pěti skupin: obchodník, manažer, administrativní pracovník, řemeslník a IT specialista (MARTOCH, 2014, s. 131 - 142). Každá skupina má jisté charakteristiky, od potřeb komunikace, druhu informací, dostupnosti až po kompetence a další, které diferencují přístup manažera, komunikaci a způsob hodnocení. V následujících odstavcích bude rozebráno podrobněji.

## 1. Obchodník

Obchodník v užším pojetí reprezentuje ve firmě tu nejviditelnější složku. Má na starost obchod, tedy zasluhuje se o to, aby se výrobky a služby prodávaly a přinášely stabilní příjem. Jedná se o pozici, na jejímž místě pracovník nejčastěji navazuje vztahy s externími stakeholders a dovnitř firmy by za něj měly mluvit spíše výsledky nežli složitě vykazování.

Z pohledu komunikace obchodník ke své práci potřebuje přístup do CRM systému (customer relationship management – řízení vztahu se zákazníky) a mít všechno dostupné ze svého telefonu případně tabletu či notebooku. Ze své podstaty se jedná o klasického pracovníka řízeného na dálku, neboť většinu času buď vyhledává nové příležitosti k uzavírání obchodu, buduje a obnovuje vztahy se stávajícími zákazníky či uzavírá nové obchody. Lze se tedy na takového pracovníka dívat tím stylem, že do kanceláří firmy opravdu nemusí příliš často jezdit a ve chvíli, kdy celá firma přejde na systém vzdálené práce, mohou se i firemní porady přesunout do prostředí internetových telekonferencí.

Jak již bylo zmíněno, za obchodníka mluví především výsledky. Z tohoto důvodu Martoch doporučuje odměňovat na základě výkonu – tedy za uzavřené obchody získává obchodník provize, procenta z obrátu atd. Cílem u řízení takového pracovníka je zavést především liberální styl řízení a dojít k takové situaci, kdy bude mít obchodník naprostou volnost v prodeji a uzavírání obchodů.

Komunikace následně funguje jako u posledního stadia situačního řízení, delegování, kdy obchodník sám vykazuje výsledky prostřednictvím e-mailu, projektového software či v rámci intranetového fóra. Vzhledem k tomu, že příležitosti aktivně vyhledává, manažer má roli především podpůrnou. V případě nutnosti zadání ad hoc úkolu, či nasměrování určitou cestou, lze využít pro přidělení úkolu e-mail, telefon či projektový software.

Komunikace s klienty by se měla přesunout spíše do oblasti telefonátů. Obchodníci často říkají, že osobní kontakt je nejcennější. Nicméně pokud obchodník, konzultant či pracovník na obdobné pozici jezdí už za stálým zákazníkem a řeší s ním personalizace řešení, lze takové věci řešit i na dálku přes počítač a osobní schůzku si vyhradit pouze na uzavírání nových obchodů. Pokud by zákazník byl proti, lze opět využít kladu v ušetřených nákladech na dopravu pracovníka na místo a zpět, kdy v některých případech se může jednat i o stokilometrové vzdálenosti. Přesto se jedná o kontroverzní názor a mnoho obchodníků by s ním rozhodně nesouhlasilo.

## 2. Manažer

Na bedrech manažera leží zodpovědnost v oblasti rozdělování úkolů, jejich časová a personální koordinace a finální výstup. Z tohoto důvodu je na zodpovědnosti manažera, aby každý věděl, co má dělat, a důvod, proč to má dělat. Rozdělovat úkoly lze prostřednictvím projektového softwaru či e-mailu a telefonu. V druhých dvou kanálech je nevýhoda v roztroušenosti informací, kdy každý ví, co má dělat, ale je naprosto bez přehledu o tom, co dělají ostatní kolegové.

Vzhledem k tomu, že nejčastější praxí je stále kumulování informací u manažera, svolává manažer schůzky a porady. Využíváním projektových softwarů či firemních fór lze množství porad snížit.



Dalším úkolem manažera je také posilování týmové identity a podpora firemní kultury prostřednictvím chatu, fór a teambuildingových aktivit.

V neposlední řadě je to tvorba strategie, která je opět komunikována směrem od manažera k týmu a manažer musí zajistit pochopení dílčích úkolů a cílů a pochopení rolí jednotlivých pracovníků v této strategii.

### **3. Administrativní pracovník**

Administrativní pracovníci jsou ti, kteří dělají rutinní práci především na počítači a osobní kontakt s lidmi je často minimalizován na případ nutnosti podpisu dokumentů či školení. Bývá pro ně často typické, že mají velkou sbírku dokumentů, která se sice dá ukládat do cloudových úložišť, nicméně ze zákona musí být mnoho dokumentů stále i ve fyzické podobě. Toto lze řešit domácími archivy, skenováním dokumentů aplikacemi na telefonech s kvalitním fotoaparátem či elektronickým podpisem.

Zaučování administrativních pracovníků je těžké spíše v začátcích. Později, kdy už vědí, co a jak mají dělat, nemusí manažer komunikovat rozsáhle, ale postačí krátká instruktažní zpráva přes e-mail. Díky rutině může klesat morálka. Z tohoto důvodu Martoch doporučuje využívat odměňování dle výkazu práce.

### **4. Řemeslník**

Řemeslník pracuje manuálně. Základem jeho hodnocení proto bývají hodinové výkazy jako u administrativních pracovníků. Komunikace mezi ním a manažerem je spíše ve vizuální rovině. Zajímavým způsobem prezentování pokroku na díle může být pravidelné odesílání fotek či videí, ve kterých je vidět pokrok při práci na výrobku.

Pro řemeslníka není vždy důležité vědět, co se děje v back office, jeho úkolem je tvořit hmatatelné věci, proto by neměl být nucen do hloubkových analýz své práce a časté komunikace s celým zbytkem firmy. Přesto by měl mít možnost dostat se ke komunikaci celého týmu stejně jednoduše jako ostatní, aby zůstal součástí a neklesl do role „neinformovaného externisty.“

### **5. IT specialista**

IT specialisté se dělí na velké množství skupin. Pro práci na dálku je lze rozdělit na ty, které je třeba dostihnout, neboť dělají technickou podporu ostatním v týmu, a ty, kteří vyvíjejí nové výrobky a potřebují na práci klid a hluboké soustředění.

Mluví-li se o IT podporách, měla by taková podpora vytvořit jednoduchý manuál „oprav si sám,“ aby na nejjednodušší problémy existoval dostupný návod. Následně musí důsledně dodržovat, že v popsanych případech pouze odkáže na zmíněný manuál. V první moment se jedná o delší práci, ale pracovníci tak budou techničtější a v budoucnu si spíše poradí sami. Pracovník IT podpory tak bude moci věnovat čas složitějším problémům. Urgentnost problému je potom na zvážení samotného pracovníka s technickým problémem. Komunikace může zůstat pouze mezi dvěma lidmi, proto slouží jako kanál nejčastěji e-mail, telefon a k tomu přidružené sdílení obrazovky a vzdálený přístup k ploše.

Druhá skupina, tedy programátoři, vývojáři, IT architekti a další, dělají spíše na pro-

jektech a neslouží primárně jako pomocná ruka pro netechnické pracovníky. U těchto pracovníků je často vyzdvihována možnost flexibilní práce, kdy je IT pracovník schopen dvanáct hodin v kuse programovat a potom celý den odpočívat. Vyhovuje-li to pracovníkovi, měl by k tomu dostat prostor. Komunikace mezi vývojáři stejného produktu je jiná než u zbytku zaměstnanců. Lze u nich využívat open source software, tedy každý může do naprogramovaného kódu vstoupit a připsat část. Pro sdílení know-how lze využívat fóra, prostřednictvím kterých mohou IT pracovníci hledat inspiraci a pomocnou ruku od ostatních kolegů.

Co se týká komunikace směrem k manažerovi, nemusí jít vždy o IT specialistu, ale třeba o projektového manažera, který přesně neví, co práce obnáší a jak je časově náročná. Z tohoto důvodu je skvělým nástrojem vykazování odvedené práce, které to manažerovi pomůže pochopit.

## **4.5 Shrnutí teoretické část**

V rámci teoretické části bylo shrnuto jaké komunikační kanály lze při práci na dálku využívat a jaká pravidla je při jejich využívání třeba dodržovat. Druhá část teoretické části se věnovala tématům souvisejícím s organizací práce. Představovala jednotlivé typy pracovníků na dálku a přístupy, jak s nimi komunikovat a organizovat jejich práci. Koncept práce na dálku propojovala se situačním leadershipem a nastiňovala způsob využití této manažerské teorie řízení v praxi práce na dálku.

Načerpané poznatky z odborné literatury budou využity v praktické části. Budou sloužit pro vytvoření kvalitního systému komunikace a organizace práce pro společnost Fyzioflow, se kterou tato bakalářská práce spolupracuje.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Představení podniku

Společnost Fyziotflow je mladá firma, která vznikla v roce 2015 jako společnost s ručením omezeným. Firma je zaměřená na poskytování služeb v oblasti zdravého sportu. *„Mísí společnosti Fyziotflow je pomáhat lidem být v harmonii se svými těly. Umožňovat každému využít své tělo naplno a zároveň ho neničit. Pomáháme sportovcům k odstranění jednostranného zaměření jejich těla v důsledku daného sportu. Pomáháme dětem s všeobecným sportovním rozvojem. Pomáháme lidem se sedavým zaměstnáním kompenzovat čas strávený sezením. Obnovujeme myšlenku sportem ku zdraví“* (FYZIOFLOW, 2016).

Aktuálně jsou jejím produktem individualizované kompenzační tréninky pro florbalové týmy, které mají sloužit ke zlepšení pohyblivosti, posílení svalových skupin středu těla a vyvážení tělesných dysbalancí, způsobených nerovnoměrným pohybem, jejichž výsledkem je zvýšení výkonnosti každého sportovce. V současnosti spolupracuje se třemi prvotřídními florbalovými kluby. Množství odvedených lekcí se pohybuje od třech do šesti lekcí týdně, v průběhu roku se množství mírně mění.

Důvodem, proč se majitel společnosti rozhodl spolupracovat na této bakalářské práci, je to, že by rád rozšířil tým spolupracovníků a zaměstnanců za účelem rozšíření spektra poskytovaných služeb ve sportovním odvětví. Zároveň chce svůj tým řídit na dálku, aby nemusel zařizovat kanceláře a měl možnost na delší dobu vycestovat.

## 6 Metodologie

Aby bylo možné vytvořit optimalizaci komunikačních kanálů a nastavit je tak, aby do budoucna šlo pokračovat v řízení spolupracovníků na dálku i v případě zvýšeného množství členů, bylo třeba vydefinovat aktuální pracovní pozice a jejich pracovní náplň. Následně jsme s majitelem procházeli jednotlivé komunikační kanály, které ve firmě využívají. Vzhledem k tomu, že firma aktuálně nemá zaměstnance, ale využívá služeb expertů, probíhá komunikace především mezi majitelem a jednotlivými experty. Mezi externími spolupracovníky zatím ke vzájemné interakci nedochází. Předmět výzkumu tedy bylo především rozložení pracovních úkolů a analýza budoucích potřeb pro směřování firmy.

Cílem praktické části je sestavení kombinace ideálních komunikačních kanálů, které budou využívány v rozšířeném týmu, jenž bude naplňovat strategické cíle společnosti. Východiskem bude analýza stávající situace a aktuálně využívaných komunikačních kanálů.

Za nejvhodnější metodu byl zvolen hloubkový nestrukturovaný rozhovor s majitelem. Byly definovány tři klíčové oblasti, na které budou otázky směřovány: stávající pracovní rozdělení pracovních úkolů, komunikace mezi majitelem a jednotlivými externími spolupracovníky a budoucí směřování podniku a s tím spojené personální složení.

Podpůrnou metodou této práce se stal kvalitativní hloubkový dotazník. Dotazník o celkovém počtu devatenácti otázek (otevřené i uzavřené) vyplnilo celkem pět respondentů. Nejedná se o hlavní výzkumnou metodu. Dotazník byl vytvořen pro inspiraci a pro doplnění teoretické části o komunikační nástroje, které v tuto chvíli odborná literatura neposkytuje.

# 7 Analýza podniku

## 7.1 Pracovní úkoly

S majitelem jsme nejprve prošli, se kterými lidmi aktuálně spolupracuje. Vzhledem k tomu, že ještě není větší množství klientů, je schopen zastat tréninky sám bez dalších zaměstnanců. Aktuálně tedy nejčastěji spolupracuje s externí fyzioterapeutkou a účetní. Vyžaduje-li to situace, oslovuje svého právníka, případně grafičku. Na základě rozhovoru byly sestaveny pracovní úkoly, které dělají jednotlivé osoby. U každého je potom vypsáno, jakým způsobem s nimi majitel komunikuje.

### 7.1.1 Majitel

- Vytváří strategii podniku, jeho směřování a dílčí cíle k dosažení firemní vize
- Je v kontaktu s klienty, stará se o ně
- Vyhledává nové obchodní příležitosti
- Spolu s externím fyzioterapeutem vytváří kompenzační plány personalizované pro jednotlivé klienty
- PR komunikace na sociálních sítích
- Správa webových stránek
- Vyhledávání dodavatelů a komunikace s nimi
- Vedení fyzioterapeutických lekcí s klienty
- Veškerá administrativa
- Přeprava dokumentů a sportovního vybavení
- Vytváří marketingový materiál a podklady pro grafika

V současné situaci je společnost velice malá a není třeba specialistů na jednotlivé oblasti. Do budoucna majitel ovšem plánuje rozšíření týmu a služeb a bude tedy rozšiřovat tým. Sám potom říká: „*Dělám firmu, aby dokázala fungovat i beze mě,*“ jednotlivé pracovní úkoly tedy budou přerozděleny na jednotlivé členy týmu.

### 7.1.2 Externí spolupracovníci

#### 1. Fyzioterapeut

- Vytváří kompenzační plány pro jednotlivé klienty
- Sestavuje kompenzační cvičení
- Poskytuje konzultace v oblasti fyzioterapie a správného provádění cviků

Majitel aktuálně nemá fyzioterapeutické vzdělání, které potřebuje k vázané živnosti. Odbornou pomoc mu poskytuje externí fyzioterapeutka. S tou společně designují jednotlivé kompenzační programy a různá fyzioterapeutická cvičení.

Komunikace probíhá formou elektronické pošty na přibližně čtrnáctidenní bázi. Při získání nového klienta se potom sejdou na přibližně 2–3 hodiny, kde diskutují nad jednotlivými cvičebními prvky a celkovým programem fyzioterapeutických cvičení. Pokud jde o aktuální nejasnosti, využívají SMS, případně Messenger na Facebooku. Velmi výjimečně telefonují.

## 2. Právník

- Poskytuje právní konzultace
- Sepisuje právní dokumenty

Komunikace s právníkem probíhá v první řadě přes e-mail. V případě nutných konzultací majitel posílá dokumenty k prohlédnutí přímo právníkovi jako přílohu e-mailu. Komunikace probíhá ad-hoc. V současné době, kdy je provoz zajištěn a veškeré potřebné smlouvy jsou vytvořeny, spolu nespolupracují často. Konkrétní frekvenci majitel není schopen určit: *„Naposledy jsem mu psal někdy před půl rokem, kdy jsme spolu řešili smlouvu pro nového klienta. Potom jsme se viděli jen jednou. Rád s ním občas zajdu na kafe. Je fajn a rád s ním utužuji přátelský vztah.“*

## 3. Účetní

- Vede firemní účetnictví
- Poskytuje konzultace v oblasti daňové optimalizace

*„Účetní je moje známá. V kontaktu jsem s ní vždy v době uzávěrky. Plus, když potřebuji něco vysvětlit.“* Komunikace většinou probíhá přes telefon. Každý měsíc potom osobně dojíždí za účetní domů, kde jí předává doklady potřebné k uzávěrce.

## 4. Grafik

- Převádí grafické návrhy majitele do finálních grafických počítačových verzí

*„Spolupráce s grafičkou je vždy jednorázová. Já něco potřebuji, tak jí to pošlu na mail a ona mi to do pár dní pošle vypracované zpět... Do mailu jí pošlu všechny instrukce.“* V současnosti není potřeba větší spolupráce.

## 7.2 Současné využívané komunikační prostředky

V současné době je ve firmě Fyzioflow nejčastěji využíván e-mail. Dle analýzy několika e-mailů majitele lze vidět, že se snaží o jasná a stručná sdělení, která ovšem nezní strojeně. Pravidla zatím nejsou třeba, protože nedochází ke složitým interakcím mezi více lidmi.

Druhým hojně využívaným kanálem je telefon. Majitel ho využívá, pokud potřebuje nutně informace či radu od jednotlivých externích spolupracovníků. Tato cesta bývá vcelku problémová, protože jak říká majitel: „*Hloupé je to, že většina pracuje jinde. Třeba xxx pracuje i v nemocnici a občas je velmi těžké ji chytit, když ji nutně potřebuji. Musím pak čekat a dělat něco jiného, než se mi ozve zpět.*“ V současnosti ale nevidím řešení a osobně si myslím, že telefon by se měl eliminovat ještě daleko více.

Velmi zřídka jsou využívány tyto kanály: Facebook Messenger, SMS. K osobní schůzce pak dochází jednou měsíčně s účetní a v přibližně čtvrtroční frekvenci s právníkem.

Ke komunikaci s klienty dochází přes telefon, e-mail a v rámci pracovních schůzek. S potenciálním klientem se majitel vždy schází osobně, aby společně prodiskutovali představy o spolupráci. Starost o stávající klienty potom probíhá nejčastěji přes telefon, kdy se majitel ujišťuje o spokojenosti se službami a hledá případná řešení vzniklých nedostatků.

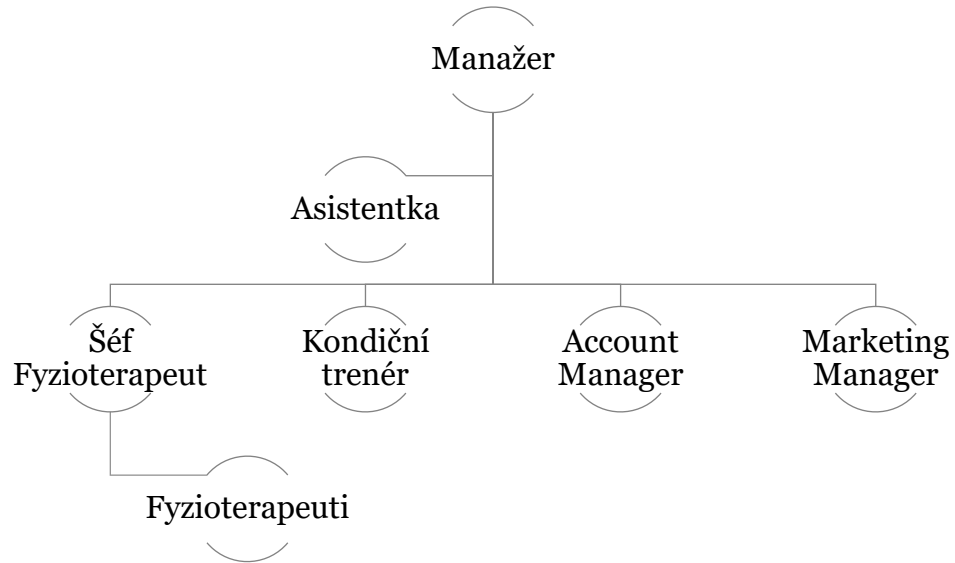
### 7.3 Strategický plán do budoucnosti

Předchozí kapitola byla zaměřena na aktuální situaci z důvodu, aby se dalo z něčeho vycházet. Nyní se posuneme k části budoucího plánování. Majitel mi sdělil, že chce firmu postavit takovým způsobem, aby byla schopna fungovat i bez něho. S přihlédnutím k tomu je upravena i celá organizační struktura.

Stávající jádro poskytovaných služeb – kompenzační cvičení pro florbalové týmy pod vedením fyzioterapeutů – se rozšíří na další sporty. Novým produktem bude rozšíření služeb pro jednotlivé sportovní týmy. Každému jednotlivému hráči bude vedena „Karta hráče,“ ve které budou informace z výkonnostních testů, kineziologických vyšetření (prováděných firemními fyzioterapeuty) a informace o zranění. Na základě těchto informací se mohou jednotlivá cvičení upravovat pro potřeby jedince a tím zvýšit efektivnost cvičení. Jako poslední produkt, který chce společnost Fyziotflow v novém vývoji zavést, je služba zaměřená na styl běhu s propojením s BPM hudbou. V podstatě se jedná o propojení tréninku pod vedením kondičního trenéra, korekci běžeckého stylu (který zapříčiňuje větší námahu na klouby a přináší potenciálně větší riziko sportovního úrazu) a navrhování hudebních seznamů na základě délky a frekvence běžeckého kroku.

Vzhledem k tomu, že aktuálně majitel nemusí komunikovat se zaměstnanci, s výjimkou externích spolupracovníků, bude nutné zaměstnat několik lidí a vytvořit plochou organizační strukturu, která i bez velkých zásahů manažera bude fungovat a majitel tak bude moci věnovat čas jiným projektům.

Na základě definovaných úkolů ze současné situace, nově definovaných úkolů dle nově rozšířené nabídky služeb a hloubkových rozhovorů s majitelem bylo definováno šest pracovních pozic, které je třeba obsadit: manažer (případně majitel), Account Manager, Marketing Manager, kondiční trenér, šéf fyzioterapeut, fyzioterapeut a asistentka. Organizační schéma je znázorněno na Obrázku 1. Zobrazuje pouze vlastní zaměstnance firmy.



Obrázek 1: Organizační diagram

Ke každé pozici jsme následně přiřadili pracovní náplň. Jedná se o důležitou složku pro vytvoření návrhů budoucích komunikačních kanálů.

#### **Marketing Manager**

- PR komunikace, komunikace na sociálních sítích
- Vytváří a provádí marketingovou strategii, spolupracuje na ní s Account Managerem
- Vytváří grafické návrhy a fotografuje – jako jediný komunikuje s externí grafičkou

#### **Account Manager**

- Vyhledává nové klienty a udržuje vztah se stávajícími
- Uzavírá smlouvy a zajišťuje udržování databáze klientů
- Získává hodnocení hodin, spokojenosti s fyzioterapeuty a řeší stížnosti klientů

#### **Kondiční trenér**

- Na základě zaslání videa upravuje běžecký styl klienta, nastavuje s ním tréninkový plán a vede ho ke zlepšení fyzické kondice
- Vytváří doporučené seznamy skladeb dle BPM a vychází z firemní databáze hudby

#### **Fyzioterapeut/ Šéf Fyzioterapeut**

- Jedná se o tým fyzioterapeutů, kteří zajišťují hodiny kompenzačních cvičení u týmů
- Dělají kineziologická vyšetření a spravují karty hráčů, účastní se výkonnostního testování
- Šéf fyzioterapeut má navíc na starosti koordinaci ostatních fyzioterapeutů, vytváří kompenzační plány pro nové klienty a upravuje je pro klienty stávající
- Spolu s manažerem se účastní výběrového řízení na nové fyzioterapeuty

#### **Asistentka**

- Zajišťuje veškerou administrativu, personální dokumenty, daňové doklady, připravuje smlouvy, připravuje docházkové formuláře a rozpisy hodin
- Komunikuje s externí účetní/mzdovou účetní, zajišťuje potřebné dokumenty
- Ad hoc úkoly pro všechny ostatní členy týmu







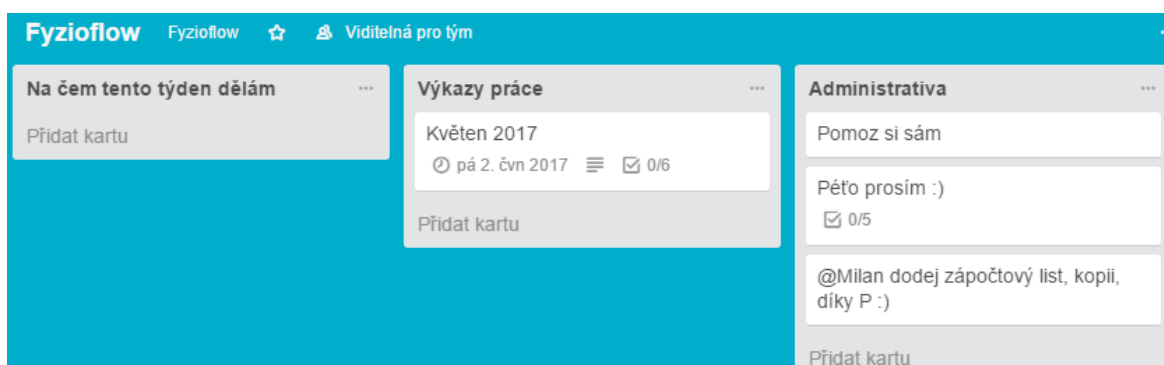
V další podsekcí „Florbal – mladší žáci,“ se nachází dokumentace k lekci. Součástí je přesný popis toho, jak má daná lekce vypadat, a dále chatovací okénko, kam mohou jednotliví fyzioterapeuti vepsat připomínky k lekcím, aby se lekce daly upravovat podle nejlepší zkušenosti: „*Mladší žáci\_1: Při rozcvičce doporučuji prodloužit rozběhání na 5 minut. Nejsou zahřátí.*“ Ve finálním nastavení by pro každý typ lekce byla jedna záložka.

V případě, že Account Manager uzavře novou smlouvu, informuje fyzioterapeuty vloženou podsekcí „Nový klient,“ kde označí šéf fyzioterapeuta, který už poté sám vyvíjí iniciativu a připravuje kompenzační plán pro daný tým a zařizuje personální zajištění hodin.

Postoupíme-li k záložce „BPM“ navrhují dvě základní podsložky: „Best practice,“ kam se budou zapisovat tipy a triky získané praxí; „Seznam klientů,“ který odkazuje na tabulky, kde jsou vedeni všichni klienti, způsob spolupráce s nimi a jejich pokrok. Posledním bodem je podobně jako u záložky „Kompenzační programy“ zpráva od Account Managera, který získal nového klienta a upozorňuje na něj kondičního trenéra.

Záložka „Klienti“ reprezentuje veškeré informace o všech klientech Fyziotflow. Je silně provázána s cloudovým úložištěm s dokumenty. Lze zde snadno dohledat vzorové smlouvy, grafické podklady a manuály. Součástí jsou i potenciální klienti. S touto záložkou nejčastěji operuje Marketing a Account Manager. V Trello není potřeba řešit úroveň přístupů. Finance, finální smlouvy a pracovní dokumenty se ukládají do cloudového úložiště, kde je teprve rozděleno kdo má kam přístup.

Druhá část mnou navrženého rozložení v Trello je zobrazena na Obrázku 5. Tato část je spíše administrativního rázu.

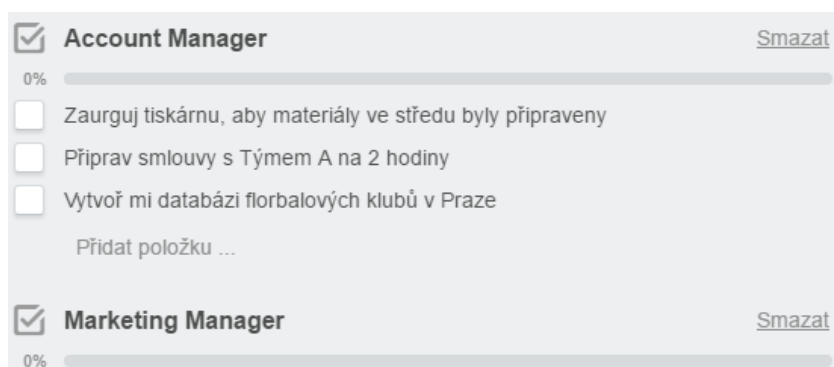


Obrázek 5: Trello část 2

V první záložce „Na čem tento...“ musí každý jednotlivý člen každý týden napsat, na čem bude daný týden pracovat, případně co se mu povedlo v týdnu předchozím. Vzhledem k tomu, že jsou pozice koncipovány tak, že všichni většinou vědí, co mají dělat, jedná se spíše o kontrolní nástroj pro manažera. Respektive o způsob, jakým zůstává manažer a ostatní členové týmu v obraze.

Do druhé záložky se ukládají výkazy práce. Každý pracovník přikládá soubor odpracovaných hodin a činností, které dělal, případně pro jakého klienta daná práce byla, aby manažer mohl dělat finanční optimalizace pro každého klienta zvlášť. Ukládá se do podsekcí, kterou připravuje Asistentka, a která zároveň i přiřazuje datum, do kdy musí být všechny docházky nahrány, aby měla mzdová účetní dostatek času zpracovat mzdy.

Poslední záložkou je administrativa. Jedná se o hlavní komunikační kanál s asistentkou v rámci firmy. V podsekcí „Pomoz si sám“ jsou manuály pro technickou práci se software, jednoduché tipy jak na počítač, jak pracovat s kalendářem, jak si nastavit e-mailový podpis a další. Pro asistentku je velmi důležitá podsekcí „Pěťo prosím.“ Jméno asistentky je zde jen pro ilustraci. Do této podsekcí může jakýkoliv člen týmu asistence napsat úkol, na kterém má pracovat. Asistentka je totiž jediná, jejíž práce závisí na přidělených úkolech od ostatních. Aby nemusela složitě hledat v e-mailech, mohou zde kolegové, které podporuje, vepsat úkol, a ona hned ví, že ho má zpracovat, viz Obrázek 6. Obráceně, pokud asistentka něco potřebuje od ostatních, vkládá novou podsekcí se jménem a datem, do kdy úkol potřebuje splnit. Opět pro příklad je zde „@Milan dodej zápočtový list.“



Obrázek 6: Zadávání úkolů asistence

## 8.2 Firemní e-mail

Doporučila bych vytvořit pro jednotlivé členy firemní e-mailové adresy, které budou spolupracovat s Google prostředím, neboť součástí navrhovaného řešení je využívání služeb Googlu jako takového.

Využití e-mailu bych viděla v první řadě jako kanál pro vnější komunikaci s externími spolupracovníky a klienty. Pro komunikaci v rámci interního týmu Fyziotflow bych navrhla preferování Trello.

Hlavními třemi externími spolupracovníky jsou účetní/mzdová účetní, grafik a právník. Nejčastější komunikace bude pravděpodobně s účetní. Zde navrhuji, aby veškerý kontakt, který se bude týkat dokumentů, mezd a účetnictví, zastávala asistentka. Veškeré doklady a požadavky by měly jít přes ni. S účetní potom budou komunikovat přes e-mail. Druhou osobou, která by s účetní komunikovala, by byl manažer, pro potřeby manažerského rozhodování.

Obdobná situace je s grafikem – největší množství spolupráce je se zaměstnancem na pozici Marketing Manager. E-maily bych doporučila zasílat s obrázky případně nahranou obrazovkou či textem. Přeci jen se jedná o vcelku složitě popsatelné téma, když jde o grafická zpracování. I tak je ovšem v režii Marketing Managera a není třeba mu přikazovat, jak má komunikovat.

Služby právníka budou patrně nejméně využívanou externí spoluprací. Již bylo zmíněno, že veškeré vzorové smlouvy, které pomohl vytvořit, jsou ukládány pro budoucí potřeby. V případě nutnosti kontaktovat právníka, by měla tato informace jít přes asistentku, která by měla filtrovat potřeby, se kterými je schopna si poradit sama a se kterými je skutečně potřeba kontaktovat právníka.

### 8.3 Dokumenty

Pro ukládání dokumentů bude využíváno Google cloudové úložiště. Přímo Trello lze snadno propojit s Google Drive, který je navázán i na e-mail. Veškeré dokumenty musí být ukládány na Disk. Na nejdůležitější dokumenty jsou odkazy přímo v Trello. Dokumenty pro vlastní práci jsou uloženy ve složkách podle jména. Veškeré dokumenty jsou minimálně v možnosti zobrazení dostupné pro všechny členy Fyziowflow. Jedinou výjimkou jsou dokumenty asistentky, která pracuje s citlivými údaji zaměstnanců a s podklady pro mzdy, a dále hodnocení zaměstnanců, které finálně dává dohromady manažer.

Fyzické dokumenty pro potřeby účetnictví musí všichni zaměstnanci zasílat naskenované asistence, která je následně odesílá účetní. Ta veškeré tyto dokumenty archivuje. Co se týče fyzických dokumentů, vede archiv smluv asistentka.

Pracovní smlouvy a další personální dokumenty připravuje asistentka. S elektronickým podpisem manažera je následně odesílá zaměstnanci (či budoucímu zaměstnanci), který je po podpisu odesílá na poštovní adresu, kterou si asistentka sama zvolí a sken ukládá do složky na Drive. Zodpovědností asistentky je archiv vést, ale je už na ní, kterými cestami se k ní ze zákona potřebné fyzické dokumenty dostanou.

### 8.4 Porady

Názory na problematiku porad se odborné literatuře značně liší, jak je psáno v teoretické části v kapitole 3.5.1 Porady. Obdobné rozpory, které se nacházely v odborné literatuře lze vidět i v dotazníku. Tři lidé odpověděli, že týmové porady jsou přibližně jednou za měsíc a dva zbylí mají týmový meeting jednou týdně. Na základě pramenů bych tedy u porad zvolila jako nejvhodnější řešení společné videokonference přibližně jednou za 2-3 týdny. Pokud by se větší množství zaměstnanců nacházelo v jednom městě, je vhodnou alternativou i osobní setkání. Povaha práce v tomto případě nevytváří prostor pro častější propojování celého týmu, neboť jednotliví členové mohou pracovat do jisté míry nezávisle. Pokud se vyskytne jakákoliv neočekávaná situace, může každý jeden zaměstnanec iniciovat videokonferenci, při které lze všechno probrat. Díky sdíleným kalendářům lze vcelku snadno najít průnikový bod. Jednoduchou a rychlou variantou je využívání Doodle. Jedná se o internetové hlasování pro nalezení nejlepšího termínu. Je to dobrá možnost, jak eliminovat problémy s nevyplňováním kalendářů. Například fyzioterapeuti mívají více zaměstnání a bylo by pro ně zbytečně obtížné pečlivě vést kalendář.

V případě porad pak musí iniciátor zavést schůzku do kalendáře, včetně odkazu na videokonferenci. Google kalendář lze propojit se Skype for Business, nicméně se jedná o placenou službu a pro takto malý tým lze využít i Google Hangout, na který lze také snadno

přiložit odkaz. Na porady samozřejmě platí, že je každý připraven. Iniciátor sepíše agendu, kterou do pozvánky také vloží. Dále zmíní, co si má kdo připravit a promyslet.

Aby se porady nesly v příjemném duchu a všichni se na pravidelné celofiremní porady museli alespoň minimálně přichystat, navrhuji, aby iniciátor k pozvánce připsal téma. Inspiraci беру od zmíněných porad týmu TED – čili klobouk, zvláštní líčení, sportovní dres atd.

Byť se nejedná přesně o poradu, doporučuji manažerovi, aby minimálně jednou za měsíc neformálně telefonoval (telefon, Skype, Hangout, pro co se firma rozhodne) s každým členem celého týmu. Konverzace by měla být jak na téma spokojenosti, tak, a to především, o aktuálním životě zaměstnance. Konverzace by se měla vést v neformálním duchu, podobající se spíše přátelské konverzaci. Ostatně úkolem manažera je lidi vést, rozvíjet a spojovat je. Kontrola probíhá jinými cestami a v tomto telefonátu by ze strany manažera neměla padnout žádná negativní hodnocení. Na to lze využít další telefonát. V tomto je ale potřeba udržovat pocit bezpečí.

## 8.5 Neformální komunikace

Jak již bylo řečeno v teoretické části, klíčovou součástí firemní komunikace je komunikace neformální. Ve společnosti Fyziotflow je základem dát zaměstnancům prostor pro neformální komunikaci. V rámci Trello lze vytvořit speciální záložku, kde mohou zaměstnanci mezi sebou chatovat a psát si o věcech, které s prací vůbec nesouvisí. Zajímavým rozšířením Trello by pro neformální komunikaci mohlo být spojení se Slack – vnitrofiremním chatem. V první řadě Trello a e-mail budou stačit, nicméně pro budoucí rozšíření firmy by Slack mohl komunikaci ještě více zefektivnit.

Protože firemní nastavení podporuje možnosti cestování, dokážu si představit složku, ve které by jednotliví zaměstnanci posílali fotografie ze svých cest a zajímavosti, co zde zažili. Dalším způsobem jak neformálně komunikovat mohou být každoměsíční „telesnídaně,“ tedy snídaně vedené přes videokonferenci. Zaměstnanci, kteří by se chtěli zúčastnit, se mohou přidat a společně pohovořit.

Z podstaty zaměření firmy potom vyplývá fakt, že většina zaměstnanců budou pravděpodobně sportovci. Proto by mi přišlo jako další zajímavé komunikační pojitko, které zároveň do značné míry podporuje sportovní firemní kulturu, využití sportovních aktivit. Udělala bych proto sportovní nástěnku – soutěž o největšího sportovce. Každý by si zapisoval, jaký sport dělal a jak dlouho, a za každou položku by získal body. Každý měsíc by se poté body vyhodnotily a zaměstnanec s největším počtem bodů by vyhrál titul „Sportovec měsíce“ a například poukázku na sportovní masáž či do sportovního střediska.

Na pomezí formální a neformální komunikace leží ještě jedno velmi důležité téma, které bylo také nastíněno v teoretické části. Jedná se o osobní setkávání celé firmy. Byť se firma nebude muset scházet na jednom místě při běžných pracovních záležitostech, jsou v rámci ní pozice, které přesto určitou lokaci vyžadují. Konkrétně tým fyzioterapeutů, kteří přímo chodí za klientem, je rozložen po celé České republice. Proto bych navrhovala, aby se jednou za čtyři měsíce celý tým sešel na odpolední sportovní aktivitu, která by lidi propojila a dala jim společné zážitky. Tyto aktivity by byly nepovinné, nicméně firma by je

z větší části platila. Jednalo by se jen o menší akce typu lasergame, badmintonový turnaj, soutěž v piškvorkách (vzdálená alternativa). Místo a typ akce by se vybíraly na základě aktuální polohy členů.

Téma neformální komunikace je téma, které se hodí spíše po zapracování firemní kultury. V tuto chvíli ji bohužel Fyziowflow ještě nemá dopracovanou, a nelze se tedy hlouběji opírat o firemní hodnoty, které konkrétně u podpory neformální komunikace jsou nadmíru důležité.

## 8.6 Dělbba pracovních úkolů

Téma dělby práce již bylo v několika předchozích kapitolách vcelku vysvětleno. Základem pro dlouhodobou spokojenou spolupráci je důvěra. V podpůrném dotazníku, který jsem pro účely této práce nechávala pár lidí vyplňovat, se vyskytovala jedna odpověď ve 100 % případů. Všichni dotázaní odpověděli, že způsob rozdělování práce je závislý na začátku vytvořeném popisu práce. Každý tedy ví, co má dělat, a není třeba práci přidělovat. Pouze jeden respondent odpověděl, že manažer práci přiděluje a jeden respondent odpověděl, že se přiřazují úkoly v rámci Trello. Odpovědi se slučují i s mým názorem, že je třeba nejprve kvalitně definovat zodpovědnosti a úkoly jednotlivých členů, jak bylo při analýze podniku uděláno.

V tomto konkrétním případě by tedy všichni již od začátku měli vědět své pracovní povinnosti a na základě firemních procesů fungovat. V tomto případě vyčnívá akorát asistentka, které je z povahy její práce potřeba práci přidělovat. A jak již bylo zmíněno, k tomu mohou všichni členové využívat Trello.

## 8.7 Pravidla firemní komunikace

V poslední kapitole praktické části bych ráda doplnila výše popsané komunikační řešení o pravidla, která by firma Fyziowflow mohla používat pro vzájemnou komunikaci. Byť se jedná o malou společnost, je třeba stavět na pevných základech. Stejně jako firemní kultura, již je firemní komunikace součástí, roste komunikace s růstem firmy a firmu tím do jisté míry formuje.

1. Všechny dokumenty ukládejte na Disk. Pokud se dokument hodí všem, patří do společné složky. Pokud jsou pouze pro účely vaší práce, tak si ji uložte do vlastní složky.
2. Pro interní komunikaci se využívá Trello. Komunikace s partnery je v rukách každého zaměstnance. Přesto nezapomínejte, že jednáte za firmu.
3. Pokud potřebujete nutně poslat e-mail kolegovi, ať je krátký, konstruktivní a předvídá možnosti.
4. Udržujte kalendář aktuální a dovolenou plánujte s manažerem dle svého uvážení.
5. Na poradu se vždy připravte.
6. Pokud se to hodí, sdílejte a nahrávejte obrazovku a používejte vizuální pomůcky.
7. Informace hledejte v první řadě svépomocí bez ptaní se kolegů.

8. Při psaní kolegům rozděľujte dle stupně urgentnosti: mobil (potřebuju to hned), SMS, Trello (půl dne to počká), e-mail (dva dny to v klidu počká).
9. Porada může mít i 6,5 minuty.
10. Pokud máte špatný den, je lepší kolegy varovat, aby byli trpělivější.



## Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala aktuálnímu tématu distanční práce, a to konkrétně komunikaci a přidělování pracovních úkolů zaměstnancům. V teoretické části byly rozebrány různé typy komunikačních kanálů, popsán způsob použití a prakticky znázorněné chyby, které se v daném kanálu mohou objevovat. Informace byly čerpány z různých zdrojů jak českých, tak zahraničních autorů. Protože se jedná o akademicky nepříliš probádané téma, jsou odborné publikace často praktického rázu a bez složitých teorií popisují nejlepší zkušenosti z firem různého zaměření a různých velikostí.

Díky tomu je tato práce napsána praktičtější jazykem než běžné akademické práce, může se stát oporou při práci manažerů či personalistů, kteří pracují ve firmě zvažující přechod k práci na dálku. Práce s lidmi přináší možnost vědeckého bádání, přesto mám pocit, že konkrétně u práce na dálku je třeba zkoušet, opravovat a zkoušet znova. Jen stěží může někdo, kdo vede opravdu efektivní firmu, říci, že se to povedlo napoprvé.

Praktická část, která navazuje na teoretickou část, se zaměřuje na aplikaci získaných poznatků ve společnosti Fyziowflow. Vytváří pevné základy pro nastavení a systému komunikace a výběru nejvhodnějších komunikačních kanálů. Je zaměřena na vytvoření zcela nové koncepce, která vychází a navazuje na strategické plány společnosti. Z těchto strategických plánů je také vytvořena nová organizační struktura, která pomáhá formovat systém organizace, na které se praktická část zaměřovala v druhé části. V poslední kapitole praktické části je potom seznam pravidel, který by se ve společnosti Fyziowflow měl dodržovat.

Je však důležité zohledňovat fakt, že i když firma plánuje sebelépe, může se stát, že některé predikce budou zkrátka špatné a zde odhadovaný vývoj se nebude slučovat s realitou. Stejně tak se může stát, že až se budou tvořit hodnoty pro firemní kulturu, nebude se potkávat s navrženým řešením. Protože i když podobná řešení v jiných firmách fungují na jedničku, neznamená to, že to bude fungovat všude. Proto je třeba komunikační systém a způsob organizace práce upravovat vždy, když se objeví nové informace, které by bylo třeba vzít v potaz a do vytvořeného systému implementovat.

V případě, že se tento plán skutečně dočká realizace, doporučila bych využít i poznatky situačního leadershipu, které v tento moment nelze zahrnout do plánování. Situační leadership lze aplikovat, pokud známe osobu, která bude na pozici pracovat. V této situaci to bohužel ještě není rozhodnuto. Přesto se ale jedná o důležitý poznatek, který je vhodné zabudovat do komunikační strategie s jednotlivými pracovníky. Práce totiž předpokládá, že všichni zaměstnanci vědí, co mají dělat, jak to dělat, a v případě chyby se z nich učit. Pokud by se jednalo o juniornější zaměstnance, musela by komunikace probíhat intenzivnějším způsobem, než zde navrhovaným řešením.

Výsledky této práce tedy mohou posloužit pro budování komunikačních kanálů nově se rozvíjejících malých firem nebo jako pomocné vodítko pro personalisty, kteří stojí před přechodem k práci na dálku, či jako inspirace pro nastavování pravidel interní komunikace obecně.

Práce na dálku už je realita dnešních dnů. Věřím, že do budoucna bude tento trend nadále růst. Na pracovním trhu se budou dít velké změny, ať už se jedná o následky globa-

lizace, migrace světového obyvatelstva či příchodu průmyslu 4.0. Nároky na efektivitu komunikace se zvyšují, a naopak tlak na snižování nákladů a emisí vzniklých cestováním se zvyšuje. Díky rychlému vývoji je však jen otázkou času, kdy budou vytvořeny holografické projektory, aby bylo možné porady vést téměř doslova tváří v tvář. A poté už hladké práci na dálku nebude stát v cestě ani mezihvězdný prostor.

## Seznam použité literatury

- AMSTRONG, M. a STEPHENS, T. 2008.** *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. stránky 27-30. ISBN: 978-80-247-2177-4.
- ARIELY, D. 2012.** What makes us feel good about work? *TED talks*. [Online] TEDx, 10 2012. [Citace: 13. 03 2017.] [http://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_what\\_makes\\_us\\_feel\\_good\\_about\\_our\\_work#t-92277](http://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work#t-92277).
- CALDOW, J. 2009.** Working outside the box. *IBM*. [Online] 21. 01 2009. [Citace: 08. 03 2017.] [http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working\\_outside\\_the\\_box.pdf](http://www-01.ibm.com/industries/government/ieg/pdf/working_outside_the_box.pdf).
- COLLEGE OF CHARLESTON. 2014.** The Situational Leadership Model. *College of Charleston*. [Online] 2014. [Citace: 19. 03 2015.] <http://greeks.cofc.edu/documents/The%20Situational%20Leadership%20Model.pdf>.
- COLLINS, J. 2008.** *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha : Grada, 2008. stránky 57-80; 134-173. ISBN: 978-80-247-2545-1.
- FERRAZZI, K. 2012.** How Successful Virtual Teams Collaborate. *Harvard Business Review*. [Online] 24. 10 2012. [Citace: 03. 02 2017.] <https://hbr.org/2012/10/how-to-collaborate-in-a-virtua>.
- FERRIS, T. 2010.** *Čtyřhodinový pracovní týden*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2010. ISBN: 978-80-87270-02-8.
- FISHER, K. a FISHER, M. 2000.** The Seven Competencies of an Effective Distance Manager. *The Distance Manager: A Hands on Guide to Managing off-Site Employees and Virtual Teams*. místo neznámé : McGraw-Hill, 2000, kapitola 1, stránky 4-15.
- FRIED, J. a HANSSON, D. H. 2016.** *Práce na dálku, Zn.: Kancelář zbytečná*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN: 978-80-87270-99-8.
- GAMROT, D. 2017.** Efektivní mobilní kancelář. Praha : Kariérní ícentrum, 28. 02 2017.
- GOVLOOP. 2015.** *Telework Calculator*. 2015.
- HOFFMAN, H. 2015.** 8 tips for virtual collaboration, from TED's tech team. *TED Blog*. [Online] TED, 04. 05 2015. [Citace: 14. 03 2017.] <http://blog.ted.com/8-tips-for-virtual-collaboration-from-teds-tech-team/>.
- WRIKE. 2012.** First-hand Experience To Succeed with a Distributed Team. *Wrike Blog*. [Online] 5. 03 2012. [Citace: 02. 03 2017.] <https://www.wrike.com/blog/first-hand-experienceto-succeed-with-a-distributed-team/>.
- MARTOCH, M. 2012.** Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace. *Práce na dálku*. [Online] 10. 05 2012. [Citace: 02. 03 2017.] <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/prace-na-dalku-web-pdf.pdf>.
- MARTOCH, M. 2014.** *Řízení vzdálených pracovníků - Kdy a proč práce na dálku (ne)funguje*. Třebíč : Město Třebíč, Koordinační centrum práce na dálku, 2014. ISBN: 978-80-260-6233-2.
- NEWPORT, C. 2016.** *Hluboká práce*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN: 978-80-7555-008-8.

- NK ČR. 2013.** Lidská řeč. *Ptejte se knihovny*. [Online] 31. 01 2013. [Citace: 13. 03 2017.] <http://www.ptejteseknihovny.cz/dotazy/lidska-rec>.
- OTANI, A. 2015.** Richard Branson: Marissa Mayer's Yahoo Work Policy Is on the Wrong Side of History. *Bloomberg*. [Online] 24. 04 2015. [Citace: 13. 03 2017.] <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-24/richard-branson-marissa-mayer-s-yahoo-work-policy-is-on-the-wrong-side-of-history>.
- PRACENADALKU.CZ. 2011.** Příběhy úspěšných. *Práce na dálku*. [Online] 2011. [Citace: 02. 03 2017.] <http://www.pracenadalku.cz/prace-na-dalku/pribeh-uspesnych-idealne-solutions>.
- ROSULEK, M. 2015.** Digitální nomádství. [Přednáška, HUB Praha]. Praha : autor neznámý, 19. 12 2015.
- RW3 CultureWizard. 2016.** 2016 Survey Report: Trends in Global Virtual teams. *RW3 Culture Wizards*. [Online] 2016. [Citace: 02. 03 2017.] <https://www.rw-3.com/resource-center>.
- SEGALL, K. 2016.** *Myslete jednoduše*. Brno : BizBooks, 2016. ISBN: 9788026505235.
- SHELLENBARGER, S. 2012.** 'Working From Home' Without Slacking Off. *The Wall Street Journal*. [Online] 11. 07 2012. [Citace: 08. 03 2017.] <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303684004577508953483021234>.
- SINEK, S. 2015.** *Lídři jedí poslední*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN: 978-80-87270-89-9.
- WRIKE. 2016.** The Art of Staying Productive Even Across Distance. *Wrike*. [Online] 2016. [Citace: 03. 02 2017.] <https://www.wrike.com/library/ebooks/staying-productive-across-distances/>.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační diagram.....	33
Obrázek 2: Komunikační struktura Fyziowflow .....	34
Obrázek 3: Trello část 1 .....	35
Obrázek 4: Rozpis lekcí fyzioterapeuti.....	35
Obrázek 5: Trello část 2 .....	36
Obrázek 6: Zadávání úkolů asistence.....	37

