

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Realizace IT projektu v geograficky distribuovaných
týmech**

IT project realization in geographically distributed teams

AUTOR: Jan Malčák

STUDIJNÍ PROGRAM: Teoretický základ strojního inženýrství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Petr Žemlička

PRAHA 2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Malčák** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **466372**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Teoretický základ strojího inženýrství**
Studijní obor: **bez oboru**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Realizace IT projektu v geograficky distribuovaných týmech

Název bakalářské práce anglicky:

IT project realization in geographically distributed teams

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – Zdůvodnění zadání a cíle práce.
2. Teoretická část – Definice pojmů a výzvy plynoucí z distribuovaných týmů v kontextu IT projektů.
3. Praktická část – Studie přístupů různých podniků k distribuovaným týmům.
4. Návrhová část – Doporučení pro zvýšení efektivity.
5. Závěr – Celkové zhodnocení práce.

Seznam doporučené literatury:

- [1] Fried, Jason a Hansson, David Heinemeier. Práce na dálku: zn.: Kancelář zbytečná. V Brně: Jan Melvil, 2014. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-99-8.
- [2] Koehne, Benjamin, Shih, Patrick C. and Olson, Judith S.. 2012. Remote and alone: coping with being the remote member on the team. In Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW '12). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 1257–1266. DOI: <https://doi.org/10.1145/2145204.2145393>

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

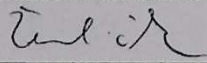
Ing. Petr Žemlička, ústav řízení a ekonomiky podniku FS

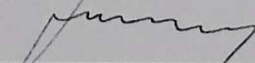
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

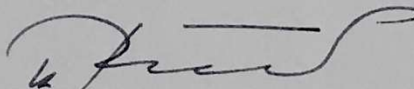
Datum zadání bakalářské práce: **30.04.2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31.07.2020**

Platnost zadání bakalářské práce: **01.03.2021**


Ing. Petr Žemlička
podpis vedoucí(ho) práce

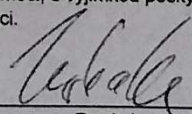

prof. Ing. František Freiberg, ČSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

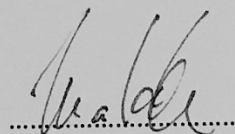
29.6.2020
Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:26.7.2020.....

A handwritten signature in black ink, written over a dotted line. The signature is cursive and appears to be 'K. Balda'.

Podpis

Anotace

Hlavním zaměřením práce je poskytnout vhled do možností moderních technologií a postupů, které umožňují lépe a efektivněji řídit zaměstnance pracující v distribuovaných týmech. Tím jsou myšleni zaměstnanci pracující jak z domova, tak zaměstnanci umístění v rámci více geograficky oddělených pobočkách společnosti. Práce popisuje výzvy plynoucí z řízení distribuovaných týmů a nastiňuje možnosti jejich řešení.

Klíčová slova

řízení lidí, distribuované týmy, práce na dálku, home office, práce z domova

Annotation

Main topic of this thesis is to show possibilities of modern technology and processes to allow better manage employees working in distributed teams. This includes people working from home and from geographically separated corporate branches. This thesis shows challenges resulting from managing distributed teams and outlines possible solutions.

Keywords

People management, distributed teams, remote work, home office

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval lidem, bez jejichž pomoci, konzultací a času by tato práce pravděpodobně nikdy v této podobě nevznikla.

V první řadě je to vedoucí mé práce Ing. Petr Žemlička. Děkuji mu za pevné nervy, obětavost a konzultace, které dotáhly práci až k její nynější podobě.

Dále bych rád poděkoval Ing. Martinu Hradilovi ze společnosti Unicorn, za to že se mě ujal, pomohl mi s výběrem tématu a věnoval mi svůj čas.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Základní pojmy	2
2.1. Management.....	2
2.2. Proces.....	3
3. Řízení	3
3.1. Vedení.....	3
3.2. Plánování	3
3.3. Distribuovaný tým	4
3.4. Hybridní tým.....	4
3.5. Práce na dálku.....	4
3.6. Metodika řízení projektu.....	5
4. Výhody práce na dálku.....	6
4.1. Výhody pro firmu	6
4.1.1. Nižší náklady	6
4.1.2. Zvýšení produktivity zaměstnanců.....	6
4.1.3. Vyšší spokojenost zaměstnanců	7
4.1.4. Vyšší množství potenciálních zaměstnanců	7
4.1.5. Snížení absencí	7
4.2. Výhody pro zaměstnance.....	8
4.2.1. Snížení výdajů	8
4.2.2. Uspokojení z práce	8
4.2.3. Udržení práce při změně bydliště.....	8
4.3. Omezení práce na dálku.....	9
4.3.1. Bezpečnost.....	9
4.3.2. Více časových zón	9
4.3.3. Nedostatek důvěry	9
5. Metodiky řízení projektů.....	10
5.1. Vodopádový model.....	10
5.1.1. Výhody	11
5.1.2. Nevýhody	12
5.1.3. Volba vodopádové metodiky.....	12
5.2. Agilní metodiky	13
5.2.1. Výhody	13
5.2.2. Nevýhody	13
5.2.3. Volba agilní metodiky	14

6.	Technologie	15
6.1.	Komunikační architektura	15
6.1.1.	Příklady	16
6.2.	Email	17
6.2.1.	Výhody.....	17
6.2.2.	Nevýhody	17
6.2.3.	Doporučení.....	17
6.3.	Znalostní databáze.....	18
6.3.1.	Příklady	18
6.3.2.	Výhody.....	19
6.3.3.	Nevýhody.....	19
6.3.4.	Doporučení.....	19
6.4.	Chat	20
6.4.1.	Příklady	20
6.4.2.	Výhody.....	21
6.4.3.	Nevýhody	21
6.4.4.	Doporučení.....	22
6.5.	Telefonní a videohovor	22
6.5.1.	Výhody.....	22
6.5.2.	Nevýhody	22
6.5.3.	Doporučení.....	23
6.6.	Osobní schůzka	23
6.6.1.	Výhody.....	23
6.6.2.	Nevýhody	23
6.6.3.	Doporučení.....	23
7.	Řízení práce na dálku	24
7.1.	Komunikace	24
7.1.1.	Textová komunikace	24
7.1.2.	Neformální komunikace.....	25
7.1.3.	Meetingy	25
7.2.	Firemní kultura	25
7.3.	Hodnocení zaměstnanců.....	26
7.3.1.	Schůzky jeden na jednoho	27
7.3.2.	Hodnocení výkonu	27
7.4.	Budování vztahů.....	28
7.5.	Zabránění vyhoření	28
7.5.1.	Projevy blížících se problémů.....	28

7.5.2.	Podpora zdravého pracovního stylu	29
7.6.	Přijímání nových zaměstnanců	29
7.6.1.	Popis role	30
7.6.2.	Průběh přijímacího řízení	30
7.7.	Hybridní týmy	30
8.	Závěr	32
9.	Reference.....	33

1. Úvod

Tématem této práce je popsat realizaci IT projektu v podmínkách, kdy nejsou všichni zaměstnanci umístěni do jedné pobočky. Důvodů vedoucích k této situaci může být více.

Zprvė díky moderním technologiím a rychlému internetu, který lze dnes najít téměř kdekoli je možné pracovat, komunikovat a být platným členem týmu odkudkoli. To přináší řadu benefitů. Firma může zavedením distribuovaných týmů, nebo podporováním práce na dálku zvýšit počet možných adeptů i mimo okruh lidí bydlících v dojezdové vzdálenosti od sídla firmy. Nejenom, že tak může najmout specialisty, kteří nemusí být v dané lokalitě dostupní, ale také se otevírá možnost finanční optimalizace. Pracujícím na dálku je možné vyplácet plat dle lokálních podmínek.

Zadruhé s rostoucí specializací jednotlivých zaměstnanců a potažmo firem je nutná jejich vzájemná spolupráce. Za cenu obtížnější komunikace vznikají kvalitnější produkty s vyšší přidanou hodnotou.

Třetím případem může být nutnost otevřít lokální pobočku v místě podnikání – ať už z daňových či jiných právních důvodů.

Výsledkem je, že je nutné naučit se řídit projekt, do kterého je zapojeno více týmů. Ty mohou být odděleny časovými zónami, jazykem, kulturními hodnotami a pracovní morálkou.

Vedení takového kolosu vyžaduje změnu zaběhnutého stylu myšlení, komunikace, motivace a hodnocení zaměstnanců. Oproti řízení lokálních pracovníků jsou na osobu manažera kladeny jiné požadavky.

Tato práce se zaměřuje na rozdíly mezi řízením lokálních a vzdálených pracovníků. Popisuje výhody, založené na fungování velkých nadnárodních firem, které pracují kompletně na dálku. Dále se věnuje i výzvám, na které je možné narazit. U nich se snaží nabídnout možné řešení a postupy, jak se jim vyvarovat.

2. Základní pojmy

Při psaní této práce jsem se snažil, aby byla přístupná, pokud možno, co nejširšímu možnému publiku. Manažeři, pro které je práce určena především, jistě nebudou mít s použitou terminologií problém. Na druhou stranu, některé pasáže mohou být zajímavé i pro zaměstnance. Snad budu schopen ukázat, proč se některé věci ve firmě dělají určitým způsobem a logiku věci a umožnit zaměstnancům lépe fungovat se svým nadřízeným v tandemu. Stejně tak může být práce zajímavá pro nováčky v oboru, či širokou veřejnost.

Proto jsem se rozhodl hned v úvodu vysvětlit pojmy, které budou v práci použity. Jejich znalost umožní jednodušší pochopení následujícího textu. Vznikne tak ucelený dokument popisující v ideálním případě vše potřebné pro pochopení problematiky práce v distribuovaných týmech.

2.1. Management

S pojmem management se dnes setkáváme téměř na každém kroku. Částečně je na vině jeho hojně nadužívání. Manažerskými jsou nezřídka označeny i pozice, které s managementem v pravém slova smyslu nemají nic společného. Dochází tak k rozmělnění, občas velice vágní představy, co management je.

Nejprve se zaměříme definice dostupné v odborné literatuře. Dle Koontze je management „umění dokončovat věci za pomoci ostatních a formálně určených skupin.“¹ (1) Jinou definici nabízí Rakušan pobývající dlouhou dobu v zahraničí – především v USA a Spojeném království. P. F. Drucker, jenž je považován za otce moderního managementu, jej definuje jako víceúčelový orgán, který řídí podnik, manažery, dělníky a práci². (2) Podíváme-li se, jak na management díval zakladatel vědeckého managementu F. W. Taylor, zjistíme že: „Management je umění vědět co se má dělat a dohlédnout na to, aby to bylo uděláno co nejlépe.“³ (3)

Aby nezůstalo pouze u zahraničních autorů, uvedu ještě jednu definici českou. Shrnuje výše uvedené. Management je: „Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“

¹ Překlad z anglického originálu: „Management is the art of getting things done through others and with formally organized groups.“

² Překlad z anglického originálu: „Management is a multi-purpose organ that manages business and manages managers and manages workers and work.“

³ Překlad z anglického originálu: „Management is the art of knowing what you want to do and then seeing that they do it in the best and the cheapest way.“

2.2. Proces

Proces lze charakterizovat jako postup, který z určitých vstupů – ať už jsou to suroviny, informace, lidské zdroje apod. – vytváří výstupy. Tento postup je strukturovaný – má jasně daná pravidla, pořadí jednotlivých operací a návazností. Důležité je, že procesem vzniká přidaná hodnota. (4)

Důraz na strukturu a jasně danou definici procesu, je možné vytyčit si určité parametry, které se budou sledovat. Tím, že se dále iterativně optimalizují tyto sledované parametry dochází k zvýšení celkové efektivnosti procesu a potažmo celého podniku.

3. Řízení

Český pojem, také známý jako management, označuje činnosti nutné k zabezpečení chodu organizace. Cílem řízení je organizace, která funguje. (5) V přeneseném významu označuje slovo management i skupinu vedoucích pracovníků – manažery.

Mezi zmíněné činnosti, spadající pod řízení, patří plánování, rozhodování, vedení a hlavně také kontrola dosažení vytyčených cílů.

3.1. Vedení

Přestože zaměstnance je možné pouze direktivně úkolovat, kontrolovat průběh práce a následně její výsledek, není takový postup vhodný. Zaměstnanec je tím degradován do role stroje slepě plnícího zadané příkazy. Potírá se tak jeho kreativita, proaktivnost a v dlouhodobém horizontu i motivace k dosahování co nejlepších výsledků.

Dalším problémem je, že jsou na manažera přeneseny povinnosti zaměstnance a v důsledku toho nemá dostatek času na vlastní práci.

Vedení lidí je situace, „v níž dochází k interakcím mezi lídrem a pracovníkem, za účelem dosažení výkonu, splnění dohodnutého cíle či úkolu“. (6) Manažer motivuje, doprovází a navádí při cestě. (7)

Správný přístup k vedení je velice důležitý, protože umožňuje vytvářet nové příležitosti a lépe směřovat běh společnosti. (6)

3.2. Plánování

Mezi další velice důležité manažerské funkce patří bezesporu plánování. Svým rozsahem v sobě spojuje ekonomii, práci s lidskými zdroji a kontrolu kvality.

Hlavním cílem managementu je určování cílů a cesty, jak je co nejefektivněji naplnit s cílem maximalizace zisku. Při plánování se berou v potaz i rizika a jejich případné dopady na průběh plánované činnosti.

3.3. Distribuovaný tým

Distribuovaný tým je tvořený skupinou lidí, kteří se nenacházejí na jednom místě. Zjednodušeně řečeno, pokud tým nesdílí stejnou budovu, jde o tým distribuovaný. Nezáleží pak na dané vzdálenosti – zda jde o jiné město, stát, či kontinent.

Distribuované týmy je možné dále dělit na:

- *Lokálně distribuované týmy* – Týmy umístěné nejčastěji v jedné zemi, časovém pásmu, sdílející stejnou mentalitu, jazyk apod.
- *Globálně distribuované týmy* – Týmy mohou být rozmístěné po celém světě. Z toho vyplývá, že pracují přes více časových pásem, mluví více mateřskými jazyky.

Opakem distribuovaného tým je tým *lokální* (anglicky co-located).

3.4. Hybridní tým

Jako hybridní tým se označuje takový, kde jeho část vykonává práci z kanceláře a část mimo ni.

3.5. Práce na dálku

Pojem práce na dálku v češtině nahrazuje více anglických pojmů (telework, remote work a telecommuting), odlišujících se v jemných nuancích. Pro potřeby této práce bude práce na dálku definována následovně.

Jde formu práce omezující potřebu dojíždění na pracoviště. Uvolňuje se pracovní doba. Pevný časový rámec nahrazuje individuální volba každého zaměstnance. Ten může zvolit jak místo, tak čas vykonávání práce s ohledem na podmínky plnění zadání. Tímto místem může být kancelář, co-workingové centrum, vlastní domácnost či jejich libovolná kombinace. Ke komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci se využívají informační technologie.

Podmnožinou práce na dálku je práce z domova. V tomto případě je úzce specifikováno pracovní prostředí. Domácí prostředí přináší velké množství rušivých elementů a specifické požadavky na pracovní morálku. Z toho plynou i jisté požadavky kladené na zaměstnance.

V této práci odhlédneme od možnosti, kdy práce není vykonávána na počítači – například homeworking⁴.

Ze své podstaty je práce na dálku extrémem distribuovaného týmu. Tým je v tomto případě jednočlenný a je distribuován mezi všemi místy, odkud zaměstnanci pracují.

⁴ Forma práce na dálku, při které je využívána fyzická síla a zručnost zaměstnance. Jde například o kompletování, sestavování dílčích celků a výrobků v prostředí domova.

Tato práce se primárně bude zaměřovat na práci na dálku. Principy doporučované pro tento logisticky nejnáročnější případ jsou aplikovatelné i na případy, kdy jsou týmy lokálně či globálně distribuované.

3.6. Metodika řízení projektu

Stejně jako v ostatních odvětvích, i v managementu se projevuje snaha o standardizaci. Vzniklo tak nepřehledné množství standardů popisujících, jakým způsobem by měl manažer vést přidělený projekt. Odlišují se zaměřením projektu (software, armáda, státní zakázky, obecně použitelné, ...), přístupem (tradiční, agilní) či jeho velikostí.

4. Výhody práce na dálku

Je-li práce na dálku správně implementována, může přinést jak firmě, tak jejím zaměstnancům řadu výhod. Některé nemusí být ihned patrné a projeví se až v dlouhodobém horizontu. Jiné, jsou viditelné ihned po zavedení tohoto systému a dá se jim přiřadit i peněžní vyjádření.

Tato kapitola obsahuje rešerši studií a průzkumů, které byly na toto téma vypracovány. Cílem je pojmenovat a popsat výhody, které práce na dálku může přinést. A to jak firmě, tak zaměstnancům.

4.1. Výhody pro firmu

Následuje výčet některých z často udávaných výhod pro firmu jako takovou. Nejsou seřazeny podle důležitosti, jelikož míra užítku pro každou firmu je různá. Záleží na typu podnikání, firemní kultuře a aktuální situaci, vůči které se bude zavedení práce na dálku porovnávat.

4.1.1. Nižší náklady

Běžný zaměstnanec potřebuje ke své práci velké množství vybavení. V první řadě jde o pracovní místo. To musí být náležitě vybaveno kancelářskými potřebami. Nad rámec vybavení, které zaměstnanec pro svou práci potřebuje, je třeba poskytnout i další podpůrné služby. Sociální zázemí, místo pro odpočinek, zasedací místnosti, kuchyňky a jejich vybavení ale také samozřejmosti jako internet, elektřina a úklid.

Podle studie Global Workplace Analytics by americký podnik o 500 zaměstnancích ušetřil na nákladech až 11 000 dolarů na zaměstnance ročně. To vše za podmínky, že mu umožní pracovat polovinu úvazku z domu. Ušetří tak mimo jiné na nájmu, snížené absenci a fluktuaci zaměstnanců. (8)

4.1.2. Zvýšení produktivity zaměstnanců

Jako odůvodnění zvýšené produktivity nejčastěji zaměstnanci uvádějí, že nejsou tolik rušeni – odpadá kancelářský hluk, komunikace s kolegy v kanceláři. Vyrušování samozřejmě není jediný faktor. Uvádí se také možnost pracovat v (subjektivně) nejproduktivnější čas, či příjemném prostředí. (9)

Toto tvrzení potvrzuje i studie provedená na 16 000 zaměstnanců čínské firmy Ctrip. Ta probíhala po devět měsíců. Porovnávala produktivitu zaměstnanců pracujících z domova s kontrolní skupinou pracující z kanceláře. Výsledkem byl 13% nárůst produktivity skupiny pracujících z domu. Na základě tohoto úspěchu se firma rozhodla poskytnout možnost pracovat z domu pro všechny své zaměstnance. Přibližně polovina zaměstnanců si změnila svůj pracovní model, čímž se nárůst produktivity navýšil až na 22%. (10)

Na druhou stranu je nutné podotknout, že měření produktivity a vlivů, které ji ovlivňují je velice složité. Honosná čísla, kterými se některé firmy chlubí (11) nemusí být přímo spojené se samotnou prací z domova. Zaměstnanci mají často problém oddělit osobní a pracovní život a pracují přesčas. (12)

4.1.3. Vyšší spokojenost zaměstnanců

Práce na dálku není výhodná jen pro zaměstnavatele, ale také zaměstnance⁵. Volnost a důvěra, kterou do nich firma vkládá umožněním této formy práce se vrací ve zvýšené spokojenosti zaměstnanců. (13)

Ti mají menší tendenci hledat nové zaměstnání. Zůstávají ve společnosti déle a společně s nimi roste i firma. Nemalým bonusem pro firmu je tak úspora času, práce a v konečném důsledku i peněz spojených s hledáním, náborem, školením a začleněním nových pracovníků. (14)

Práce na dálku je vyhledávaný mimoplatový bonus a konkurenční výhoda. Dle dat firmy Zapier si například v USA přeje přes 70 % zaměstnanců zkusit nějakou formu práce na dálku. Dokonce téměř 30 % svou práci opustilo, protože jim to jejich současný zaměstnavatel neumožnil. (15)

Průzkum mezi zaměstnanci firmy IBM, který proběhl v důsledku probíhající pandemie Covid-19 ukázal, že by si až 54 % zaměstnanců z 25 000 dotázaných přálo pracovat z domova. (16)

Dále se projevuje generační rozdíl, mezi tzv. mileniály (narození po 1980) a jim předcházející generací X (narození mezi roky 1960 a 1980). Mileniálové přikládají mnohem větší důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a vyhledávají jiné zaměstnanecké bonusy. Například více přátelské prostředí a flexibilní pracovní doba. (17)

4.1.4. Vyšší množství potenciálních zaměstnanců

V Evropské unii se v roce 2019 držela nezaměstnanost pod sedmi procenty. (18) Ve stejném roce byla dle dat ČSÚ nezaměstnanost v České republice dokonce na úrovni dvou procent. (19)

Nízká nezaměstnanost a omezený počet odborníků v dané lokalitě nabádá ke změně uvažování. Shromažďování zaměstnanců na jednom místě v pobočce firmy jen dále ukrajuje z pomyslného koláče vhodných adeptů. Místo toho je třeba jít uchazečům naproti. Zřízovat malé distribuované pobočky s úzkou specializací v místě, kde se odborníci nacházejí a umožnit práci z domova. Ať už je v jiném městě, či státě.

Tento postup má nejen příznivý účinek na množství potenciálních zaměstnanců, ale snižuje i náklady. Změna firemní kultury přináší možnost najmout zaměstnance z míst a zemí, kde je nižší životní úroveň a také platy.

4.1.5. Snížení absencí

Díky flexibilitě, kterou práce na dálku přináší mohou zaměstnanci mnohem lépe reagovat na nenadálé situace. Při nachlazení si mohou doma vytvořit prostředí, které jim umožní svou práci i přesto odvést. Navíc nešíří infekční onemocnění v kanceláři.

Vyřízení osobních záležitostí z pohodlí domova nevyžaduje nutnost půldenní dovolené.

Nikdy se ale nesmí sklouznout k zneužívání práce na dálku k nucené práci mimo pracovní dobu nebo v případě zdravotních problémů.

⁵ Jaké to jsou je popsáno dále v textu.

4.2. Výhody pro zaměstnance

Zaměstnanecké výhody do jisté míry vycházejí z těch podnikových a naopak. V následující kapitole bude uveden seznam několika benefitů, které jsou citelněji vnímány z pohledu zaměstnanců.

4.2.1. Snížení výdajů

Doprava z a do zaměstnání s sebou přináší určité výdaje. Pohonné hmoty, parkování, amortizace vozu nebo cena za jízdenku v případě hromadné dopravy. Pro zaměstnance pracující z domu tyto výdaj odpadají. Pokud do nákladů spojených s prací v kanceláři započítáme i nákup ranní kávy po cestě, stravování apod, může být úspora ještě vyšší.

Pracovníci z lokálních poboček ušetří čas, práci a peníze za stěhování se do lokalit, kde se soustředí pobočky velkých firem. Navíc nájmů v těchto lokalitách bývají vyšší.

4.2.2. Uspokojení z práce

Forma práce na dálku poskytuje zaměstnancům oproti práci v kanceláři vyšší míru autonomie a volnosti. Manažer plní roli zadavatele práce a poté v pravidelných intervalech kontroluje postup a splnění. Svým podřízeným dává více důvěry. Přenáší na ně více odpovědnosti za splnění a dává možnost samostatně plánovat vlastní čas.

Flexibilita pracovní doby přispívá k lepšímu sladění osobního a pracovního života. Není problém práci na chvíli přerušit, vyřídit nutné záležitosti (odvod dětí do školky, dojít si k lékaři, na poštu) a dokončit práci později večer.

4.2.3. Udržení práce při změně bydliště

Dostupnost a následné udržení pracovní pozice je klíčový faktor při volbě místa bydliště. Podporuje-li firma práci na dálku, může zaměstnanec (za předpokladu splnění základních podmínek – dostupnost internetového připojení, elektrické energie, prostoru k práci) bydlet téměř kdekoliv. Možnosti, které moderní technologie umožňují dobře demonstrují digitální nomádi. Jde o sílící trend, kdy lidé pracující na dálku během práce cestují po světě⁶.

⁶ Digitální nomád, viz <https://travelbible.cz/digitalni-nomadstvi/>

4.3. Omezení práce na dálku

Nic není dokonalé, a tak i práce na dálku s sebou nepřináší jen výhody, ale i jistá omezení a problémy. Nejde o všespásný přístup, který by zázračně snížil výdaje firmy a zvýšil produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Pokud by to tak bylo, pracovali bychom na dálku pravděpodobně všichni.

Je třeba říci, že práce na dálku se nehodí pro všechny. U odvětví s vysokou mírou práce na dálku je často přechod otázkou změny některých procesů a hlavně přístupu managementu a zaměstnanců. Na druhou stranu, v některých případech je osobní přítomnost vyžadována. Nebo by zavedení potřebných změn – digitalizace, zavedení nových postupů a procesů apod – bylo z objektivních důvodů příliš nákladné.

Často se však stává, že největší bariérou při uvažování o nasazení práce na dálku je neochota měnit zaběhlé způsoby, strach z neznáma a vystoupení z komfortní zóny. A to jak na pozicích manažerských, tak zaměstnaneckých. V následujících kapitolách bude kladen důraz na popsání těchto obav a navrnutí možných řešení.

4.3.1. Bezpečnost

Při práci na dálku probíhá komunikace primárně po internetu. Zahrnuje to výměnu smluv, rozpočtů, strategických plánů a dalších citlivých údajů. Zabezpečit intranet v rámci podniku je mnohem jednodušší než kontrolovat zabezpečení v případě, že je tým distribuován. O to více, pokud si zaměstnanci mohou vzít práci domů.

Bezpečnostní riziko lze omezit školením a poskytnutím technologických nástrojů, které zabezpečí komunikaci. Je také třeba myslet na uživatelskou přívětivost. Bude-li využívání bezpečnostních nástrojů složité a zdržující, nebude dlouho trvat a smlouvy budou opět proudit po internetu v nešifrovaných e-mailech.

4.3.2. Více časových zón

V případě velkých nadnárodních firem se může stát, že budou spolupracovat týmy, které jsou v různých časových zónách. Tato spolupráce je složitější, protože je třeba stále brát v potaz časový posun.

Se znalostí rozložení týmů lze plánovat schůzky tak, aby byly pro všechny zúčastněné v co nejvhodnější dobu. Situace, kdy musí být všichni členové najednou přítomni je vhodné omezit. Místo toho více využívat asynchronní textové komunikace.

4.3.3. Nedostatek důvěry

Jak bude ukázáno dále, důvěra v zaměstnance je jedna z kritických požadavků na možnost vykonávat práci na dálku. Nemůže-li manažer věřit podřízeným, je tato forma práce nevhodná.

5. Metodiky řízení projektů

V následujících kapitolách budou popsány dva typy řízení projektů – klasický a agilní. Každá metodika se hodí pro jiný typ projektu složení týmu a manažerskou osobnost. Z těchto důvodů nejsou vždy dodržovány doslova, ale upraveny pro aktuální situaci.

Odvozením od dále jmenovaných systémů vznikají univerzálně použitelné metodiky – jmenovitě například PRINCE, Scrum, Six Sigma apod.

5.1. Vodopádový model

Jde o jednu ze starších metodik řízení vývoje software. Vychází z článku Winstona W. Royce z roku 1970, kde jej paradoxně dal jako příklad špatného, nefungujícího modelu.

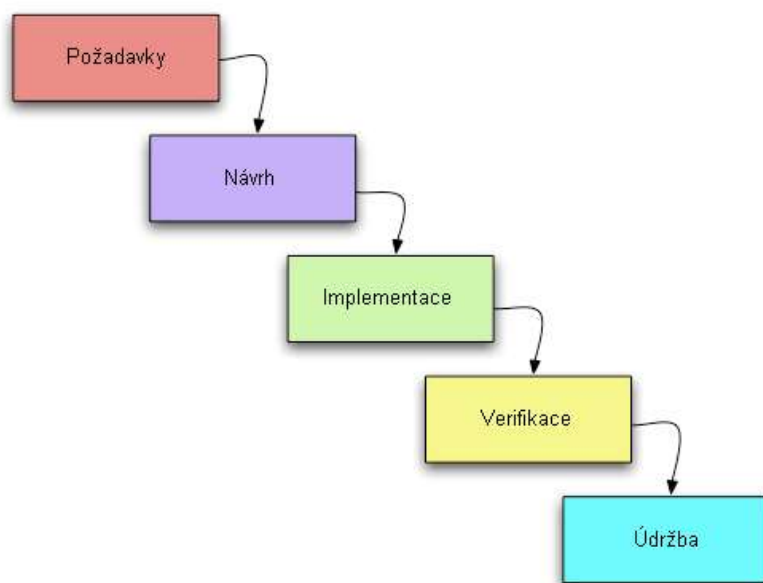
Royce postup realizace projektu rozdělil na následujících sedm fází:

- Shromáždění požadavků na systém
- Shromáždění požadavků na software
- Návrh řešení
- Vytvoření podrobného designu
- Implementace
- Testování
- Nasazení a vývoj

Jméno metody vychází z postupu, jakým se prochází jednotlivými fázemi. Stejně jako voda prochází projekt jednotlivými fázemi – striktně lineárně.

Přejít z jedné fáze do druhé je možné až v případě, že je předchozí fáze kompletně hotová. To znamená, že po zjištění a ujasnění si požadavků klienta se navrhuje řešení. Do detailu popsané navržené řešení se vytvoří. Až když software funguje, zapojí se do kontextu, ve kterém bude fungovat (napojení na databáze, komunikace s ostatním software). Poté je otestován, nalezené chyby jsou opraveny a řešení přechází do fáze využívání. (20)

Graficky lze postup vyjádřit následovně:



Obrázek 1. Průchod fázemi vodopádového modelu⁷

Je na místě podotknout, že samotný pojem vodopádové metodiky (potažmo anglického pojmu waterfall) je velmi vágní. Jen málo společností postupuje dle postupu, který byl v roce 1970 popsán. Naopak se pod tímto pojmem často skrývá jakákoliv plánem řízená metodika, která zároveň není agilní.

5.1.1. Výhody

Přestože byla původně metodika uveřejněna jako příklad nefungujícího modelu řízení vývoje software, našla si celou řadu příznivců. Mezi nimi byly často velké společnosti a vládní organizace. Často použití alespoň obdobné sekvenční metodiky bylo (nebo stále je) nutným požadavkem vývoje software v některých více restriktivních odvětvích – bankovníctví nebo v případě státních zakázek.

Argumenty ve prospěch využití vodopádového zmiňují nejčastěji následující výhody:

- *Kvalitní dokumentace* – Předpokladem vytvoření správně fungujícího software, který navíc splňuje požadavky kladené klientem je pochopení požadavků zákazníka. Ty jsou v dalších fázích přetaveny v hotový software. Je tedy nutné, aby dokumentace vznikající na začátku projektu byla co nejpodrobnější. Musí zahrnovat každou eventualitu a detail. Není možné doplňovat slepá místa v dalších fázích projektu.
- *Jednoduchost* – Pochopení, jak model funguje je velice jednoduché. Rozdělení práce do fází je jasné a intuitivní a nezáleží na předchozí zkušenosti s vedením vývoje software.

⁷ Převzato z Wikipedie. Původní autor Paul A. Hoadley / CC BY-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5>)

- *Pevně daná struktura* – Jednoznačné rozdělení práce do fází je závazek, ale také síla vodopádové metodiky. Usnadňuje organizaci a delegaci práce. Protože každá fáze musí být před přechodem do následující perfektně dokončena, je možné dosáhnout lepších výsledků.

5.1.2. Nevýhody

Hlavní nevýhody plynou ze sekvenčnosti metodiky. V prostředí vývoje software často dochází k tomu, že se požadavky klienta mění v průběhu vývoje. Některé požadavky vyvstanou až při prezentaci hotového systému v běhu. Je těžké domyslet dopředu veškeré eventuality. Při špatném definování návrhu na začátku je třeba celý projekt začít od začátku.

Implementace dodatečných změn je velice nákladná. Cena vychází z množství práce a času, který je mezi zadáním požadavku a jeho finální implementací. Až po ní zákazník může zhodnotit, zda je vše v pořádku.

5.1.3. Volba vodopádové metodiky

Z podstaty metodiky vyplývá, že se hodí použít v takovém případě, kdy je předem daný jasně formulovaný požadavek, který se v průběhu nebude měnit. Lépe se metoda aplikuje na menší projekty, při kterých klesá riziko změny požadavků.

5.2. Agilní metodiky

Jde o skupinu metodik, které vznikly v reakci na problémy sekvenčního vodopádového modelu. Přestože se postupy dnes popisované jako agilní metodiky využívaly již dříve, samotný pojem pochází z dokumentu publikovaném v roce 2001. (21)

Důraz je kladen na rychlost a flexibilní reakci na změny – jak ze strany zákazníka, tak okolního prostředí. Postupuje se v menších úsecích (iteracích) a výstupy se konzultují se zákazníkem. Z něj se stává člen vývojového týmu a podílí se svojí zpětnou vazbou na vývoji.

Jedna z iterací agilní metodiky je znázorněna na následujícím obrázku:



Obrázek 2. Iterace agilní metodiky. Autor: Pawan Pawar (22)

5.2.1. Výhody

- *Flexibilita a volnost* – Agilní metodiky nevyužívají pevně dané fáze, což dává větší volnost v experimentování a zavádění změn postupně v malých dávkách.
- *Nižší riziko* – Díky začlenění rychlé zpětné vazby od klienta se snižuje riziko dodání software, se kterým nebude zákazník spokojen.

5.2.2. Nevýhody

- *Důraz na spolupráci* – K dosažení kýženého cíle musí fungovat úzká spolupráce mezi zákazníkem a vývojovým týmem. Zákazník na to musí být připraven a mít časový fond, který spolupráci poskytne.
- *Absence neměnných plánů* – Řízení je obtížnější, protože neexistuje daný plán a vývoj reaguje na aktuální situaci.

5.2.3. Volba agilní metodiky

Agilní metodiky se hodí v případě, kdy je třeba rychle zapracovávat změny a neexistuje (nebo ji není možné vytvořit) přesná představa o podobě finálního produktu. Dále je vhodná, pokud se tým orientuje spíše na vzájemnou spolupráci a komunikaci více, než plánování.

6. Technologie

Právě technologie, respektive jejich nekončící rozvoj, rozšířenost internetu, dostupnost kvalitních nástrojů a volně dostupných podkladů umožňují přejít na práci na dálku mnohem snadněji než kdy dříve.

Následující kapitoly budou zaměřené na popis nástrojů a technologií, které je možné při práci na dálku využít. V žádném případě nejde o vyčerpávající seznam. To není ani v možnostech této práce. Ani to není jejím cílem. Technologie se navíc stále mění a tato sekce by brzy zastarala. Proto je důraz kladen hlavně na popsání obecných principů, které jsou aplikovatelné všeobecně.

Výslovně jmenované aplikace pouze dotvářejí celkový obrázek o dané technologii. Je mnohem snazší dohledat informace o dané aplikaci, co umí a neumí než hledat obecná témata jako chat, email apod.

6.1. Komunikační architektura

Pod pojmem komunikační architektury je v rámci této práce chápán soubor pravidel, nástrojů a procesů popisujících, jak spolu budou zaměstnanci komunikovat. Díky jednotným pravidlům pro všechny bude nejenom zrychleno a zjednodušeno vyhledávání informací (je jasné, kde se bude jaká informace nacházet) ale i zefektivněna komunikace. Volbou správné metody komunikace se totiž zamezuje vyrušování, zbytečné změně kontextu⁸ apod. Méně vyrušování znamená méně stresu, méně chyb, spokojenější zaměstnance a v konečném důsledku vyšší produktivitu. (23)

U každého z dále popsaných kanálů jsou proto vypsány jeho výhody, nevýhody a také doporučení, jak jej využívat k maximalizaci jeho užitku. Tyto body mohou sloužit jako základ, na kterém, po zvážení specifík vašeho týmu/podniku vystavíte vaši komunikační architekturu.

Architektura by neměla pouze určovat, jaký kanál se bude používat, ale také co nejvíce sjednotit využívané aplikace či nástroje. Pokud bude každé oddělení či tým využívat jiný software, pozbývá architektura svoji efektivitu.

Je-li to jen trochu možné, umožněte zaměstnancům na tvorbě tohoto dokumentu spolupracovat. Doplnit své připomínky a navrhnout alternativy. Pravidla se budou mnohem lépe dodržovat, když s nimi všichni budou vnitřně souhlasit.

⁸ Vychází se z podobnosti s počítači. Představme si, že předáme počítači nějaký obtížný výpočet. V jeho průběhu si bude do paměti ukládat potřebné informace (konstanty, předběžné výsledky, různé algoritmy) k jeho vyřešení. Pokud bychom ho uprostřed výpočtu zastavili a zadali mu nový, kompletně jiný příklad, musí si načíst úplně jiné podpůrné informace. Tomu se říká změna kontextu (anglicky context switching).

Stejně jako v případě počítače, i u člověka trvá, když musí (po vyrušení – hovor, zpráva na chatu) „přepnout“ na úplně jinou činnost. Na rozdíl od počítače nemají lidé „dokonalou“ paměť a často musí po návratu ke své původní činnosti hodně přemýšlet, kde vlastně byli.

6.1.1. Příklady

Naštěstí není třeba znovu vynalézat pomyslné kolo. Při tvorbě komunikační architektury se lze inspirovat u firem, které již na dálku pracují. Často na svém blogu či webových stránkách publikují informace o vnitřních procesech a postupech týkajících se podnikové komunikace.

Pro inspiraci je na následujících řádcích několik příkladů obšírně popsáno včetně odkazů pro další studium.

6.1.1.1. Gitlab

Společnost se zaměřuje na podporu vývoje software – od plánování přes správu verzí až po nasazení do produkce. Má přes 1300 zaměstnanců pracujících z 67 zemí. Od roku 2014 se věnuje zdokonalování procesů a postupů pro práci na dálku.

V manuálu pro komunikaci (24) popisují základní pravidla, jakým způsobem (forma) a kterým kanálem informace komunikovat. Pokud je to možné, kladou důraz na tzv. asynchronní⁹ textovou komunikaci.

Asynchronní komunikace přináší mnoho výhod. Nevyžaduje zapojení všech účastníků ve stejný čas. Adresáti se mohou více soustředit na svou práci, protože odpadá stres z nutnosti okamžité odpovědi. Odpovědi, na které je více času, bývají obsáhlejší. Je čas na promyšlení, konzultace s kolegy, dohledání více informací.

Videohovory jsou doporučovány jen v nejnnutnějších případech – komunikace se zákazníkem, schůzka mezi manažerem a zaměstnancem 1:1 aj. Zajímavým bodem jsou pravidelné „Social Call“, během kterých není dáno žádné téma. Jsou společné pro celou firmu a jejich účelem je vzájemná otevřená komunikace.

Ze softwarové nabídky využívají pro chatovou komunikaci *Slack*. Na management úkolů sledování vývoje svůj vlastní nástroj *GitLab*. Pro komunikaci dále využívají emaily. Pro videohovory *Zoom*¹⁰ a na ukládání souborů *Google Drive*.

Společnost staví na otevřenosti. Není-li důvod k tomu, aby informace nebyla veřejná, pak je veřejná automaticky. Mezi okruh neveřejných informací patří například finance, smlouvy či strategie firmy.

6.1.1.2. Zapier

Druhý příklad (25) pochází z firmy vytvářející automatizační a integrační nástroj Zapier. Cílem je převést nudné a opakující se činnosti na počítač. Lidé získají čas a sílu na kreativní a tvůrčí činnost. Firma zaměstnává pře 250 zaměstnanců z 24 zemí.

Mimo to tvoří elektronické publikace a píše blog popularizující práci na dálku.

Pro publikování oznámení v rámci celé společnosti používají vlastní blogovací platformu *Async*. Dále jsou data uložena ve znalostní bázi, taktéž z dílny firmy, *Quip*¹¹.

⁹ Asynchronní komunikace je taková, která nevyžaduje okamžitou odpověď. Jde například o email, příspěvek na QA fóru apod.

¹⁰ Dostupné z adresy <https://zoom.us/>.

¹¹ Dostupné z adresy <https://quip.com/>.

Pro přímou komunikaci mezi zaměstnanci slouží stejně jako v GitLabu *Slack* a na videokonferenci *Zoom*.

6.2. Email

Po vytvoření prvních počítačových sítí na sebe nenechala technologie, která umožňuje vyměňovat elektronické zprávy, dlouho čekat. Od té doby se vyvíjí, přibyla možnost (dnes již naprosto samozřejmá) vkládat obrázky, hudbu, videa, animace a interaktivní objekty. Přesto zůstala podstata této technologie stejná.

Ne nadarmo má email slovo mail ve jméně. Analogie se standardní poštou je na místě. Digitalizací sice zrychlila dobu doručení, nicméně stejně jako v případě klasické pošty, neočekáváme, že dostaneme odpověď obratem.

6.2.1. Výhody

Mezi výhody emailu patří jeho rozšířenost. Svoji adresu má každý. Nezáleží na tom, zda jde o kolegu z firmy, externího spolupracovníka či naprosto cizí osobu. Mail funguje pro všechny stejně. Jednoduše je tak možné rozeslat informaci, dokumenty a zprávy mimo podnik – například dodavatelům – kteří nemají přístup k interním nástrojům.

Možnost zaslat informaci všem členům podniku najednou, z emailu činí skvělý nástroj pro rozesílání hromadných informací. I když slovní spojení „hromadný mail“ nemá ve společnosti příliš dobrý zvuk, jde o neocenitelný nástroj. Pokud je využíván s mírou a v opodstatněných důvodech.

6.2.2. Nevýhody

Masové rozšíření emailu určuje i jeho nevýhody. Elektronických zpráv přichází velké množství a lehce se stane, že se příchozí schránka začne plnit stovkami či tisíci zpráv. V takto velkém objemu informací se bez dalšího třídění špatně informace zpětně dohledávají.

Druhý problém taky souvisí s množstvím zpráv, které do schránky přichází. Odkládáním kontroly emailu a odpovědi na později či nesprávným využíváním emailu jako takových (ze strany odesílatele) vzniká množství zpráv, jež je obtížné později vyřešit.

Následují dvě možnosti. Buď se příchozí zprávy ignorují – pokud to bylo důležité, jistě se ozvou znovu – nebo vzniká snaha vyřešit co nejvíc mailů večer, po práci. Třeba i na úkor vlastního volna, času s rodinou apod.

6.2.3. Doporučení

- Emailová komunikace je vhodná pro hromadné oznamovací zprávy pro celý tým či firmu.
- Stejně tak se hodí (díky rozšíření) pro komunikaci vně firmy.
- Nečekejte okamžitou odpověď. Pro naléhavé případy existují jiné kanály komunikace. Zamezí se tak potřebě kontrolovat schránku pravidelně.
- U hromadných emailů uvádějte adresáty do kolonky Kopie. Případná odpověď nepřijde všem.

6.3. Znalostní databáze

Během práce vytváří každý jedinec a potažmo tým určité kvantum vědomostí. Pokud nejsou sepsány, uloženy, kategorizovány, vyhledatelné, a hlavně dostupné ostatním členům firmy, mají pramalou hodnotu. Ostatní nemohou z těchto informací těžit a musí se doptávat kolegů, kteří informaci mají. Tím je vyrušují od práce. Pokud takový zaměstnanec onemocní nebo opustí společnost nadobro, odnáší si vědomosti s sebou.

Znalostní databáze je místo, kde se schraňuje kolektivní znalosti a vědomosti celého podniku. Je-li obsah pravidelně aktualizován a je-li dostatečně obsáhlý, může plnit dvojí funkci.

Zaprvé, v případě přijetí nového zaměstnance slouží znalostní databáze k rychlému nabytí potřebných informací. Lze z ní čerpat vnitropodnikové postupy, procesy a další informace potřebné pro úspěšné zapojení do produktivní práce.

Zadruhé, je možné se v případě dotazu či nejasnosti, pokusit vyhledat informaci v databázi a ušetřit tak kolegovi nutnost odpovídat.

V základu si lze znalostní databázi představit jako Wikipedii firmy. Jednotlivé stránky mohou obsahovat kromě textu obrázky, soubory, dynamické tabulky a mnoho dalšího obsahu. Mezi sebou jsou stránky provázány odkazy, sdruženy do kategorií a skupin. Umožňují kooperativní upravování více uživateli najednou, diskusi o změnách, jejich historii a možnost rychlého návratu k předchozí verzi.

Protože ne všechny informace by měly být (tak jak je tomu u Wikipedie) viditelné pro celou firmu, je možné řídit přístup jednotlivých zaměstnanců, oddělení apod. Nastavovat jim práva čtení, úpravy a mnoho dalšího.

Z přispívání do znalostní databáze by se měla stát prioritou. Sepisovat, zaznamenávat a kategorizovat je nutné vše. Obsah schůzek, telefonátů, jednotlivé procesy, firemní cíle, kultura, dokumentace projektů – to vše patří do znalostní báze.

6.3.1. Příklady

6.3.1.1. Confluence

Jde o webovou aplikaci od firmy Atlassian. Ta se dlouhodobě zaměřuje na nástroje podporující digitální management podniku. Confluence je tak disponuje nadstandardní integrací s dalšími produkty firmy Atlassian – JIRA¹², Trello¹³ či Bitbucket¹⁴. Nad rámec těchto nástrojů poskytuje firma velké množství podporovaných aplikací třetích stran a pluginů.

Při tvorbě záznamů lze využít některé z předpřipravených (a uživatelsky definovaných) šablon, vkládat dynamický obsah. Silným nástrojem jsou makra, která dále rozšiřují již tak širokou funkcionalitu.

¹² Sledování úkolů, chyb a management projektu, viz <https://www.atlassian.com/software/jira>

¹³ Nástroj pro správu Kanban nástěnek, viz <https://trello.com/>

¹⁴ Správa verzí zdrojového kódu, viz <https://bitbucket.org/>

Nevýhodou, zvláště pro menší podniky může být finanční politika, kdy se připlácí za použité pluginy a integrace. Pokud je prioritou cena, Confluence rychle ztrácí na funkcích.

6.3.1.2. SharePoint

Nástroj od Microsoftu je na poli znalostních databází již stálicí. První verze vznikla již v roce 2001. Jeho velká síla a zároveň slabina je v návaznosti na ostatní produkty společnosti Microsoft.

V případě, že firma již nástroje a služby Microsoftu (MS Server, MS SQL Server, Microsoft 365 apod.) používá, je využití SharePointu logickým krokem.

Nevýhodou SharePointu je jeho stáří. I přes veškeré aktualizace nepůsobí systém moderním dojmem. Není příliš intuitivní a je obtížné ho správně nastavit.

6.3.2. Výhody

Vše jednou sepsané a uložené je vždy dostupné. Nezáleží na tom, že celé oddělení, které má danou stránku na starosti zrovna spí na druhé straně světa. Informace zůstávají vyhledatelné a využitelné.

6.3.3. Nevýhody

Data obsažená v databázi je nutné pravidelně aktualizovat, aby odpovídaly realitě. Ne vždy a vše jde automatizovat. Část práce stále zůstává na jednotlivých zaměstnancích, kteří úpravám musí věnovat svůj čas. Je nutné ale stále mít na paměti, že napsat kvalitní dokumentaci je potřeba jen jednou. Poté z ní může čerpat celá společnost. Ve výsledku tak může být ušetřeno mnohem více času.

I přes veškerou snahu, zanést některé změny může vyžadovat čas. Do té doby není databáze aktuální. V takovém případě je potřeba využít jiných metod komunikace popsaných v této kapitole.

6.3.4. Doporučení

- Znalostní databáze je vhodné použít pro uložení a sdílení méně dynamických dat a materiálů – náborových materiálů, podnikových cílů, procesů, kontaktů apod.
- Hodí se také pro popis a dokumentaci projektů a produktů, detailní rozepsání jejich cílů, architektury apod.
- Podporujte používání databáze mezi novými zaměstnanci. Ukažte jim, jak vyhledávat a najít informaci, kterou hledají.
- Oceňujte ty, kteří do znalostní databáze přispívají. I když jde o mravenčí, pomalou a občas neviditelnou práci, stojí za to ji ocenit.
- Buďte příkladem – snažte se přispívat, tvořit kvalitní obsah, pomáhat ostatním v tom, aby byli v psaní ještě lepší.

6.4. Chat

Při práci na dálku je komunikace jedním z klíčových faktorů. Protože jednotlivé zaměstnance může vzájemně dělit i tisíce kilometrů, není možné jednoduše vstát od stolu a dojít se na nějaký detail doptat kolegy či kolegyně.

Pro náhradu těchto krátkých setkání je v prostředí distribuovaných týmů vhodné použít chat.

Moderní komunikační nástroje často nejsou jen místem, kde probíhá textová komunikace, kterou si pravděpodobně pod pojmem chat představíme jako první. Často poskytují možnosti vložení interaktivních objektů – dokumentů, hlasování, podnikových novinek apod. Funkcionalitu dále rozšiřují provázání s dalšími aplikacemi využívanými v podniku. Například automatické zálohování odeslaných souborů do podnikového uložiště, kalendář apod.

Zajímavou funkcí jsou i chat boti – naprogramovaní virtuální asistenti, kteří umí automatizovat rutinní činnosti a ušetří tak práci třeba sekretářce.

Z chatovací aplikace se tak stává středobod celé informační výměny mezi zaměstnanci. Nad rámec osobního setkání přinášejí ještě jednu výhodu – obsah zůstává uložen a vědomost předaná ve zprávě může být použita později. Například původně nezajímavým kolegou/kolegyní.

6.4.1. Příklady

6.4.1.1. Slack

Slack patří bezpochyby mezi jeden z nejrozšířenějších nástrojů pro komunikaci v „reálném čase“. Jeho nezpochybnitelná výhoda oproti ostatním programům, které budou popsány dále je v nepřeborné nabídce integrací aplikací třetích stran. Přímo ze Slacku je tak možné úkoly zadané v aplikaci JIRA¹⁵, sdílet soubory z Google Drive¹⁶, dostat upozornění na podepsaný dokument z HelloSign¹⁷ a podobně.

Textová komunikace je ve Slacku členěna do kanálů. Ty mohou být přiděleny jednotlivým projektům, oddělením či jiné logicky ucelené jednotce. Kanály mohou být přístupné všem členům organizace, nebo pouze vybraným členům.

Aby informace nekončily kdesi v hlubinách konverzační historie, umožňuje Slack jednoduše vyhledávat. K vyhledávané frázi je možné přidat přepínače, dále doplňující kontext (autor zprávy, počet reakcí, obsah odkazu, ...).

6.4.1.2. Microsoft Teams/Skype

Alternativa od firmy Microsoft tvořená dvojicí aplikací Teams a Skype je uvedena jako jedna kapitola, protože si vzájemně aplikace jsou podobné.

¹⁵ <https://www.atlassian.com/software/jira>

¹⁶ <https://gsuite.google.com/>

¹⁷ <https://www.hellosign.com/>

Oproti Slacku se více zaměřují na video přenos¹⁸. Podporují vyšší počet účastníků (26) (27), kvalitnější obrazový a zvukový přenos.

Na druhou stranu je ale nutné podotknout, že možnosti rozšíření funkcionality pomocí integrace s aplikacemi třetích stran je velice omezený. Dále je také, v porovnání s Slackem výrazně omezenější funkcionalita vyhledávání. Nelze používat přepínače (hledání zprávy od autora, zda zpráva obsahuje odkaz apod) a v případě Skype je dokonce limitována časovým horizontem, po kterém se staré zprávy stávají nevyhledatelnými. (28)

Skype potažmo MS Teams tak tvoří, oproti výše jmenovanému Slacku úzce profilovanou aplikaci.

6.4.1.3. Google Chat

Posledním jmenovaným je novinka od Google, která postupně nahrazuje zavedenou aplikaci s podobnou pracovní náplní – Google Hangouts.

Jde o řešení určené zákazníkům využívající balík nástrojů G Suite. Díky této provázanosti umožňuje Google Chat jednoduše s kolegy spolupracovat nad nástroji Google Slides, Docs či Sheets.

Stejně jako Slack umožňuje vytvoření chat-botů – virtuálních asistentů pro automatizaci některých činností. Umí například poslat upozornění při aktualizaci souboru ve firemním uložišti, připomenout odchod na schůzku a podobně.

Vyhledávání ve zprávách funguje, jak už bychom u Google čekali, výborně. Historické zprávy jsou tak ihned k dispozici.

6.4.2. Výhody

Chat je jedna z nejrychlejších metod výměny informací. Všeobecně se očekává, že hned po položení dotazu – stejně jako v reálné kanceláři – přijde odpověď.

Je akceptovatelné, že odpověď nebude rozsáhlá, příliš formální a občas dokonce ani správně gramaticky napsaná. Používají se zkratky, emotikony a animace. Jejich účelem je dále zrychlit komunikaci či dodat kontext (nálada, výraz tváře, aj.).

Otevřenost tohoto komunikačního kanálu umožňuje snáze navazovat bližší vztahy, vtípkovat apod. Podstata chatu podporuje vyšší míru interakce mezi zaměstnanci.

6.4.3. Nevýhody

Přehnaná snaha o rychlou, krátkou odpověď může vést k předání útržkovité, neúplné, mnohdy zavádějící informace. Přestože jde o rychlý způsob komunikace, je třeba se před odesláním vždy zamyslet, jak druhá strana danou zprávu pochopí a zda opravdu má dostatek informací k tomu, aby ji správně interpretovat. Na rozdíl od osobní komunikace tváří v tvář, kde velkou část kontextu tvoří výraz tváře, postoj těla, či tón hlasu, tyto informace v chatu chybí.

Je-li špatně, či vůbec definována komunikační architektura společnosti, může být chat nadužíván. Ideální odpověď na otázku je ta, která přijde ihned. Nač čekat několik

¹⁸ Slack samozřejmě videohovor podporuje také. I v době psaní této práce, několik let po uveřejnění funkce videohovoru je stále často označován jako příliš jednoduchý a chybový. Počet účastníků je navíc limitován na 15.

minut nebo hodin, až kolega odpoví přes mail. Chat se tak vedle telefonního hovoru stává prvním nástrojem, ke kterému mnohdy zaměstnanci sáhnou ve snaze o zrychlení. Naopak to v globálním měřítku práci zpomaluje, protože příchozí upozornění na zprávy (a nutnost na ně ihned reagovat) vyrušují od práce.

K rychlé odpovědi se váže i další nešvar. Z přítomnosti na chatu se rychle stane nástroj jak ukázat, že pracujete. Zelená ikona a rychlé odpovědi – to přeci musí být vzorný pracovník. Dlouhé prodlevy či žlutá ikona dávají vzniknout pochybám. Pracuje? Proč neodpovídá? Je vůbec produktivní?

6.4.4. Doporučení

- Chat do jisté míry nahrazuje setkávání v kuchyňce – mimopracovní hovory jsou běžnou součástí pracovního dne. Během mezilidského odloučení vzniklého prací na dálku je o to důležitější poskytnout prostředky, jak tuto interakci nahradit.
- Chat je vhodný pro získání rychlé odpovědi.
- Před využitím chatu se vždy zamyslete, zda neexistuje vhodnější nástroj. Není například vhodnější napsat email?
- Buďte ohleduplní k ostatním. Čím méně je budete vyrušovat, tím vyšší šance je, že až odpověď opravdu budete potřebovat, opravdu přijde.
- Nepovažujte přítomnost na chatu za indikaci odváděné práce. Pokud někdo právě odpovídá na chatu, znamená to, že jeho práce stojí.

6.5. Telefonní a videohovor

Na rozdíl od zbylých popsaných metod, které nevyžadují okamžitou odpověď protistrany, jsou hovory čistě synchronní.

6.5.1. Výhody

Jeden obrázek vydá za tisíc slov. Stejná analogie funguje i mezi slovem psaným a mluveným. Mluvit se lidé učí mnohem dříve než psát. Je to přirozenější metoda komunikace. Hovor je skvělý nástroj k vyřešení rychlých dotazů a nejasností vzniklých předchozí (textovou) komunikací. Tón hlasu, styl mluvy a mimika (v případě videohovoru) umožňují našemu mozku vytvořit si mnohem hlubší pochopení kontextu a nálady protistrany. Spojení lidské tváře a hlasu s reálnou osobou na druhé straně pomáhá budovat silnější a lepší vztahy.

6.5.2. Nevýhody

Pro uskutečnění hovoru musí být všichni účastníci připraveni ve stejný čas – to se může stát problémem, pokud je tým distribuovaný v několika, vzájemně vzdálených, časových zónách. V potaz je nutné vzít i možnost jazykové bariéry.

Přestože se hovorem problém vyřeší, otázka se zodpoví, nesrovnalost vysvětlí je výstup omezen pouze na účastníky hovoru. Bez vytvoření záznamu, zanesení do znalostní báze či jiného informačního kanálu je tato informace pro zbytek firmy neexistující.

6.5.3. Doporučení

- Hovor (speciálně videohovor) se hodí na pravidelné schůzky jeden na jednoho, týmové standupy, brainstormingy či řešení nesrovnalostí.
- Vytvářejte z hovorů záznamy. V první řadě se tak obsah hovoru dostane i k těm, kteří se hovoru neúčastnili, ale pro něž, může být důležitý. Dále pak porovnáním záznamu mezi členy hovoru lze zkontrolovat, že všechny strany pochopily jeho obsah stejně. Případné nesrovnalosti mohou být vyřešeny ještě dříve, než stihnou způsobit případný problém.
- Před využitím hovoru, zkontrolujte, zda není vhodnější použít jiného komunikačního prostředku.
- Buďte ohleduplní k ostatním. Volejte pouze z míst s minimálním hlukem z pozadí. Dejte protistraně čas se připravit stejným způsobem.

6.6. Osobní schůzka

Ač tento nadpis může v kontextu práce na dálku a distribuovaných týmů znít divně, jsou občasně schůzky tváří v tvář velice důležité. Pomáhají budovat vztahy a propojují zaměstnance.

6.6.1. Výhody

Osobní schůzky nemusí – a v kontextu práce na dálku by ani neměly být – pouze o práci. Kanceláře nejsou jen místem, kde se pracuje, ale také vytváří sociální vztahy. Pracující na dálku tento luxus nemají. Občasné týmové srazy pomáhají budovat sounáležitost, dávají zapomenout na práci a tvoří vztahy a společné vzpomínky.

6.6.2. Nevýhody

Shromáždit tým nebo dokonce celou společnost na jednom místě je náročné. Vše se musí naplánovat, připravit, je třeba rozeslat pozvánky, vybrat správný termín apod. Celá akce se také musí zaplatit. Program, ubytování a cestovní výlohy zaměstnanců něco stojí.

Osobní schůzky a velké celopodnikové akce nemusí všem zaměstnancům vyhovovat. Práci na dálku volí lidé z mnoha důvodů a jedním z nich může být nižší potřeba sociální interakce. Není vhodné vytvářet na zaměstnance tlak, aby se srazů povinně zúčastnili. Důvodů, proč nemohou, nebo nechtějí přijet může být více. Ať už jde o osobní nepohodlí spojené s cestováním, fyzické postižení aj.

6.6.3. Doporučení

- Udržujte rovnováhu mezi pracovními a volnočasovými aktivitami v rámci schůzek.
- Plánujte schůzky dopředu, komunikujte s pozvanými a snažte se jim vyjít vstříc.
- Jde-li o velké týmové/podnikové schůzky, stanovte si předem rozumný rozpočet. Vydařená akce nemusí být ta nejdražší.

7. Řízení práce na dálku

Tato kapitola se zaměřuje na popis konceptů a procesů, které je nutné zvládnout k úspěšnému řízení týmů pracujících na dálku.

7.1. Komunikace

Snad nejmarkantnějším rozdílem při řízení týmu osobně a na dálku je komunikace. Jestliže jsou všichni zaměstnanci na jednom místě v kanceláři, či budově, je osobní kontakt nejčastější formou komunikace. Má-li manažer dotaz, dojde k pracovnímu místu zaměstnance a zeptá se. Při spuštění projektu svolá schůzku a na ní ho představí. Nicméně se zaměstnanci pracujícími na dálku takový komfort nemá. Musí jim, ve většinou případů, místo osobního setkání napsat.

Cílem každého manažera by tedy mělo být dobře komunikovat písemnou formou. Jednoznačně a přesně definovat, co potřebuje. Čím víc do detailu je vše popsáno, tím menší šance je pro špatný výklad. Čas strávený nad přípravou takového textu ušetří dodatečné dotazy, spory vzniklé nedorozuměním nebo kompletní přepracování zadané činnosti kvůli nesplnění zadání.

Nejde ovšem pouze na obsahu. Neméně důležitý je i kanál, kterým je informace komunikována. V jaké situaci se má využít chat, kdy email a při jaké příležitosti zvolit raději videohovor? Tomu se do detailu věnuje kapitola Komunikační architektura.

7.1.1. Textová komunikace

Psaná forma komunikace vytváří společnost dokumentující naprosto vše. Nedochozí k opakování, minimalizuje se šance ztráty informací (ve smyslu odchodu či nedostupnosti znalého zaměstnance). Statusové meetingy jejichž jediný cíl má všechny uvést do aktuálního dění nejsou třeba. Uložení výsledných řešení a postupů k nim vedoucím vytvářejí skvělý nástroj pro rychlé začlenění nových členů.

Textová komunikace s sebou přináší i další výhody. Jednotliví členové mají více času na odpověď. Mohou si odpověď promyslet. Zeptat se kolegy, přečíst si dokumentaci a podobně. Podobný proces je vhodné cíleně podporovat, protože vytváří kvalitnější komunikaci a posléze i výsledky.

7.1.1.1. Pravidla textové komunikace

- Vždy je lepší předpokládat, že čtenatel nemá o dané problematice žádné znalosti a připojit co nejvíce kontextu. Tím může být odkaz do dokumentace, jméno úkolu ve výkazu, číslo faktury atd. Snahou je co nejrychleji uvést čtenáře do kontextu.
- Odpověď obratem není samozřejmost, obzvláště pokud firma zaměstnává lidi z více časových pásem.
- Před odesláním každé zprávy je čas na její kontrolu. Pokud by mohla vyznít špatně, není jasná, nemá-li dostatečný kontext měla by být upravena. Jednou vyřčená slova nejde vzít zpět.
- Při psaní je vhodné vzít v potaz kulturní rozdíly, podívat se na obsah z pohledu zamýšleného čtenáře.

- Každá možnost poděkovat a pochválit je tu od toho, aby byla využita. Budování kultury, kde jsou k sobě všichni ohleduplní, laskaví a milí začíná u vedení.

7.1.2. Neformální komunikace

Umístěním zaměstnanců do jedné kanceláře vznikají možnosti pro klábosení samy od sebe. Chvilky strávené v kuchyňce, na chodbě či společném obědě přímo volají po tom se na chvíli zastavit a prohodit pár slov. Propojení s kolegy je pro budování důvěry a přátelství. Ti, kteří mají v práci přátele si práci více užívají, vykonávají více práce, pomáhají ostatním a cítí se více zainteresováni do běhu společnosti. (29)

U dálkově pracujících nelze neformální komunikaci automaticky očekávat. Je třeba ji podporovat. Vytvořit atmosféru, kde se nikdo nebude bát kohokoliv kontaktovat ohledně mimopracovních záležitostí.

7.1.3. Meetingy

Před každým meetingem rozešlete, společně s pozvánkou, i obsah k projednání. Detailně popište, na co se chcete zaměřit, jaký je cíl. Navrhněte svá řešení. Poté dejte pozvaným dostatečný čas k prostudování a vyjádření. Doplní své názory, připomínky a další body k diskusi.

Znají-li pozvaní obsah schůzky dopředu, mohou se lépe připravit. V diskusi směřují více k věci a schůzka je rychleji vyřízena.

Není třeba, aby meetingy byly povinné. I neúčastníci se osoba může díky výše popsanému průběhu přípravy schůzky přispět k jejímu obsahu a předat podněty.

Po schůzi následuje sepsání průběhu, a hlavně jejího výsledku. Na starost by zápis měl dostat ten, kdo schůzku svolal. Jde o velkou odpovědnost a práci navíc. Působí to jako filtr – má-li schůzka opravdu smysl, bude stát za to odvést i práci navíc s jejím zápisem. Není-li důležitá, nebude se nikomu chtít absolvovat její zápis.

K zápisu se je možné kdykoliv vrátit. Přítomní mohou zkontrolovat, zda si ze schůze opravdu všichni odnesli stejný výsledek. Přidat komentáře a případně dokument doplnit. Ti, kteří na schůzce nebyli osobně přítomni mohou zpětně doplnit znalosti, přečíst si ze schůzky plynoucí rozhodnutí a důvody, které k nim vedly.

7.2. Firemní kultura

Firemní kultura je soubor pravidel popisující fungování společnosti. Předepisuje, jak se očekává, že budou zaměstnanci vystupovat jeden k druhému, k zákazníkům, nadřízeným. Obsahuje pravidla využívání komunikačních kanálů, vykazování odvedené práce a odpovědnosti a dalších procesů, které je vhodné pro chod firmy standardizovat.

Správně nastavená firemní kultura pozitivně ovlivňuje implementaci a následnou udržitelnost práce na dálku. Snadněji bude práce na dálku vykonávána za předpokladu, že je podporována osobní odpovědnost, minimalizován neustálý dohled nadřízených a podporována otevřená komunikace s vedením.

To vyžaduje důvěru vedení ve své podřízené. V opačném případě se z práce na dálku stává noční můra každého manažera. Musí-li stále kontrolovat, zda jeho podřízení skutečně pracují a pracují na tom, na čem mají, vyžaduje neúměrné množství energie,

času a technologického zázemí v porovnání s prací vykonávanou lokálně. Manažer se zaměřuje na mikro management a nezbývá mu prostor na řešení exekutivy.

Důležitá je ovšem i neformální kultura. Ta je vytvářena samotnými pracovníky a tím, jak se chovají. Pro lokální týmy je často její budování odbýváno. Předpokládá se, že vznikne sama od sebe náhodnou interakcí mezi zaměstnanci.

Při práci na dálku se na to nelze spoléhat. Vznik a udržení neformální kultury vyžaduje zapojení všech zúčastněných. Následuje výčet několika tipů, které mohou pomoci:

- *Práce je naplňující* – Během pracovní doby je jí věnována většina času. Samotné plnění pracovní náplně by mělo být odměnou. Ať už je to z jakéhokoliv důvodu – pocit dobře odvedené práce, pochvala za splnění, sounáležitost se společností.
- *Nástroje pro spolupráci a zábavu* – Poskytněte vhodné nástroje, umožňující mezi sebou komunikovat, vyměňovat si vtipy, posílat vtipné obrázky, probírat pop kulturu atd.
- *Mentori* – Novým zaměstnancům přiřadte alespoň jednoho mentora, který mu bude pomáhat se rychle začlenit a poté mu pomáhat kariérně i osobně růst. Občas je pěkné mít se na koho obrátit.
- *Pároví partáci* – Zkuste náhodně každý týden rozdělit zaměstnance do dvojic či trojic. V nich se lépe poznají a dostanou prostor se bavit o mimopracovních záležitostech.
- *Osobní schůzky* – Jednou za čas uspořádejte akci pro distribuované týmy či celou společnost. Při společných aktivitách nebo hrách se mnohem lépe vzájemně poznají.
- *Budujte důvěru* – Bez důvěry se při práci na dálku nelze obejít. Není nutné sedět daný počet hodin v kanceláři. Nejde si jednoduše kontrolovat, zda kolegové pracují. Jednoduše je jim třeba věřit. Většina lidí opravu má snahu odvést dobrou práci.
- *Týdenní status* – Při práci na dálku nelze práci kontrolovat jinak než výsledky. Proto na konci týdne, zpětně popište, jaká práce se odvedla. Ostatní tak mohou zkontrolovat celkový postup.

7.3. Hodnocení zaměstnanců

Kontrola výkonnosti zaměstnance na dálku může být složitá a nemusí sednout každému. Vystávají problémy s kontrolou odvedené práce, pomoci těm, kteří svoji práci nezvládají a odměňování výkonných.

Běžný stav při práci v lokálních týmech shrnuje M. Mullenwega, CEO společnosti Automattic: „Když se ráno ukáží v práci, nejsou opilí nebo nespí na stole, předpokládáme, že pracují. Když vytváří tabulky nebo si píše to-do seznam, předpokládáme, že pracuje

opravdu s nasazením. Bohužel nic z toho neurčuje, kolik toho během dne skutečně vytvoří.“¹⁹ (30)

Je dobré si přiznat, že metod, jak se vyhnout práci, a přitom vypadat velice vytíženě je nepřeberné množství. I při osobní přítomnosti na pracovišti není jednoduché takové chování odhalit. Kvalita odvedené práce nemusí přímo korespondovat s časem na ní stráveném.

Jednou z možností, jak problém řešit je stále se doptávat, kontrolovat časy přihlášení do chatu, časy odhlášení, počítat minuty strávené ve stavu „Mimo počítač“. V horším případě využití software na nahrávání dění na počítači zaměstnance.

Druhou, jistě lepší možností, která dává více volnosti na kreativitu, plánování vlastního času a maximálně využívá benefitů práce na dálku, je zaměřit se na jiné metriky, než je počet strávených hodin. U členů podpory například počet zodpovězených dotazů, pro programátory počet příspěvků do kódu, HR hodnotíte dle množství přijatých a stále pracujících zaměstnanců ve firmě. Jinými slovy, zaměřit se na výsledek a ne cestu, která k němu vedla.

7.3.1. Schůzky jeden na jednoho

Pravidelné schůzky (nejčastěji týdenní či měsíční) mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, patří mezi nástroj, kterým lze podporovat tým a jeho výkonnost. Protože často není možné uskutečnit schůzku osobně, vhodnou náhradou může být videohovor. Video dodá osobnější formu. Je možné se smát, číst řeč těla a využívat tónu hlasu k dodání kontextu.

Schůzka by nikdy neměla začínat přímo otázkami zaměřenými na práci. Úvodní část je určena neformálnímu rozhovoru. Otázkám na rodinu, přátele, koníčky a snaze vybudovat si osobní vztah a nastolit příjemnou atmosféru. Až poté lze přejít k hodnocení. Protože jde o osobní schůzku, je možné ptát se i na to, co není při hromadném hovoru vhodné. Problémy s kolegy, sebehodnocení, ale i otázky na vlastní osobu. Zaměřit se na problémy do hloubky a snažit se je řešit.

7.3.2. Hodnocení výkonu

Mimo schůzky jeden na jednoho se stejně jako v lokálním týmu doporučuje jednou za delší časový úsek – půl roku, rok – vytvořit obsírnější hodnocení. Forma může být opět různá, od delší formy schůzky jeden na jednoho, až po zapojení celého týmu.

Jedna z možností je třeba následující. Rozdělit hodnocení do tří částí:

- *Sebehodnocení* – Hodnocení sebe sama nemá vždy nejlepší jméno. Často dochází k nadhodnocení, či podcenění vlastních sil a schopností. Přesto ale jde o důležitý podklad, který lze v kombinaci s dalšími podklady dobře použít.

¹⁹ Volný překlad z anglického článku.

- *Hodnocení spolupracovníky* – Hodnocený vybere například tři kolegy, se kterými nejčastěji spolupracuje. Těm se zašle formulář, do kterého vyplní, co by hodnocený/á dle jejich názoru měl začít dělat, s čím by měl/a přestat a s čím pokračovat. Takto malý počet otázek a jejich jednoduchost motivují k vyplnění, nezaberou příliš času a jednoduše se vyhodnocují.
- *Vlastní hodnocení* – Manažer sepíše vlastní hodnocení na základě odvedené práce, funkčnosti vzájemné spolupráce apod.

Na základě těchto tří úhlů pohledu je možné zkontrolovat, zda se pohledy jednotlivých zúčastněných stran příliš vzájemně neliší. A pokud ano, ihned lze začít pracovat na nápravě.

7.4. Budování vztahů

Snížení osobního kontaktu mezi kolegy – ať už v důsledku práce z domova nebo protože jsou jednotlivé spolupracující týmy distribuovány – není možné v plné míře nahradit žádnou jinou metodou. Proto je doporučeno počítat i se setkáními osobními. Jde jak o pracovní meetingy, tak mimopracovní akce zaměřené na stmelení a budování vztahů.

Frekvence a forma musí odpovídat firemní kultuře a panujícím podmínkám. Jen těžko bude firma zaměstnávající pracovníky z celého světa pořádat každý týden teambuilding. Na druhou stranu není jistě problém propojit pobočky distribuované firmy ze sousedních měst na pravidelné měsíční schůzce.

7.5. Zabránění vyhoření

Práce na dálku je založena na tom, že je možné ji vykonávat téměř odkudkoli. Stačí vzít do ruky notebook a jste rázem v práci. To přináší tendenci pracovat více. Je těžší oddělit, kde končí práce a začíná osobní život. Pokud se to nepodaří, vede to k rychlému vyhoření.

7.5.1. Projevy blížících se problémů

Vždy je lepší problém řešit proaktivně ještě předtím, než nastane. V případě vyhoření to znamená znát projevy blížícího se problému. Všimnout si jich lze během pravidelných schůzek se zaměstnanci, či ze zpětné vazby od kolegů dotčeného. Není dobré brát varovné signály na lehkou váhu. I kdyby nešlo přímo o vyhoření, může správně položená otázka odhalit úplně jiný problém, se kterým zaměstnanec potýká.

Mimo jiné lze mezi příznaky zařadit:

- Dlouhodobou únavu.
- Problémy s upřednostněním rodiny před prací.
- Strach, zda je odváděn dostatek práce a zda je kvalitní.
- Napjaté vztahy s kolegy.
- Bolesti, nespavost, ztráta nadšení a motivace.

7.5.2. Podpora zdravého pracovního stylu

Problém vyhoření je silně ovlivněn především pracovním nasazením každého jednotlivého zaměstnance. Role manažera je spíše podpůrná. Měl by vytvářet prostředí, které bude předcházet vzniku problémů. A pokud nastanou, podat pomocnou ruku při jejich řešení.

Následuje několik bodů, které pomohou při boji proti vyhoření:

- *Jasně priority* – Určením priorit je možné zaměřit se pouze na to, co je důležité. Přeskakování mezi úkoly, zaměřování se na nepodstatné drobnosti či přehnaná kontrola emailů vyčerpává, zvyšuje stres a v konečném důsledku způsobuje pocit vyhoření.
- *Rutina* – Zavedení opakovaných ranních a večerních činností vytvoří mentální přechody mezi osobním volnem a prací. Ranní venčení psa, návštěva posilovny, večerní četba nebo procházka vyplní čas ušetřený dojížděním (při práci z domova) mnohem příjemnější činnostmi.
- *Pevné hranice* – Ač jako jeden z bonusů práce na dálku byla jmenována svoboda a volnost, jsou hranice omezující pracovní dobu nástroj, který může zabránit vyhoření. Na rozdíl od lokálně pracujících týmů si pracovní dobu může každý určit sám.
- *Občasné přestávky* – Využití volného času ke krátkým přestávkám jako je cvičení, meditace, procházka dobíjí energii a rozdělí den na více kratších, snáze uchopitelných a zvládnutelných částí.

Při prevenci, pomáhá podpora nepracovní komunikace mezi kolegy, úmyslný boj proti častým přesčasům a nastavení bezpečného prostředí pro komunikaci na toto téma.

7.6. Přijímání nových zaměstnanců

Ne každý člověk se pro práci na dálku hodí. Má-li být zaměstnanec úspěšný a přínosný pro firmu, měl by splňovat některé základní předpoklady:

- *Schopnost psát* – Při práci na dálku je většina komunikace textová. Je třeba klást důraz na schopnost psát jasně, přesně ale zároveň také stručně. Na druhou stranu je třeba, aby text byl čtivý – cílem není druhou stranu uspat. Dobrou metodou, jak text oživit, jsou například emotikony.
- *Důvěryhodnost* – Více než při práci v kanceláři je důležité, aby vedení mohlo svým podřízeným důvěřovat. Manažer, který nevěří svému zaměstnanci si zbytečně zakládá na špatné spaní.
- *Tah na branku* – Schopnost prioritizovat, nevyhýbat se zadané práci a snaha dokončit ji co nejlépe.
- *Souznění s hodnotami firmy* – Souhlas s firemními hodnotami je nutný pro udržení týmové mentality.

Firma Buffer například uvádí, že podobné vlastnosti se často vyskytují mezi pracovníky na volné noze či majícími za sebou práci ve startupu.

7.6.1. Popis role

Než je možné vypsát inzerát, je třeba si ujasnit, co dané pracovní místo obnáší. Protože firma nemá lokální pobočku či dokonce na daném trhu ani nemusí podnikat, je třeba ji o to více prodat.

Spoluzakladatel firmy Basecamp tento problém řešil tak, že pokud neznal detaily dané pozice, vykonával ji alespoň chvíli sám. (31) To mu mnohem lépe umožnilo ji pochopit do hloubky. Propojit výstupy s chodem celé organizace a vytvořit uchazeči lepší představu.

7.6.2. Průběh přijímacího řízení

Za předpokladu správně popsané pracovní role a její propagace (aby se o nové pozici zájemci vůbec dozvěděli) začnou brzy přicházet první přihlášky.

Vytřídění vhodných kandidátů a následný proces výběru toho nejvhodnějšího je časově velice náročný proces. Zvláště je-li firma známá a o pracovní místa v ní je velký zájem. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že jde o nejdůležitější krok za cestou k úspěchu.

K přihláškám by měli mít ideálně přístup všichni členové náborového týmu – manažer, HR, vybraní členové týmu apod. Zvýší to pocit jejich začlenění do přijímacího procesu a umožní se vyjádřit k přihláškám.

Po vybrání několika nejlepších kandidátů je pozvete do videohovoru, kde se s nimi pobaví HR. Ti, kteří projdou přes toto síto dále otestujte, jak dobře zapadnou do týmu. Snažte se zájemce lépe poznat. Ptejte se na otázky, ze kterých si uděláte obrázek o tom, jak budou fungovat v kontextu práce na dálku. Otázky si připravte předem a použijte je pro všechny kandidáty – ušetříte si čas a lépe se vám budou porovnávat jednotlivé odpovědi.

Důraz při vyhodnocení klad'te hlavně na průběh komunikace v předchozích kolech. Ti, kteří mají problém se dostavit na schůzku, neodepisují na maily nebo nejsou časově flexibilní pravděpodobně nebudou ti praví.

V posledním kroku otestujte znalosti a schopnosti zbývajících kandidátů. Zadejte jim nějaký úkol, který souvisí s pozicí, na kterou se hlásí. Ideálně práci, kterou budou vykonávat na pozici pravidelně a není přehnaně obtížná. Vypracování by nemělo zabrat více než několik hodin – buďte ohleduplní k času svých případných zaměstnanců.

7.7. Hybridní týmy

Hybridní týmy jsou mnohem častější než to, že by všichni zaměstnanci pracovali na dálku. Firmy mohou udržet model lokálních týmů a stále rozšiřovat své řady o kvalitní zaměstnance mimo pobočku. Zvyšuje se tak množství potenciálních adeptů a otevírá možnost platit jim dle místních poměrů.

Z pohledu managementu to ale přináší několik výzev:

- Z důvodu uspořeného času na dojíždění, vyšší odpovědnosti a volnosti nad vlastním časem mohou od vzdálených pracovníků jejich lokální kolegové očekávat nepřiměřeně vysoké výkony.
- Není-li možnost pracovat na dálku dostupná všem zaměstnancům bez rozdílu, vzniká nutnost obhajovat si vlastní pozici a právo na toto privilegium před ostatními.
- Vzdálený pracovník není na pracovišti vidět a je snadné je opomenout při povyšování nebo osobním rozvoji. Stejný problém je i při přecházení mezi jednotlivými týmy.
- Pokud neexistují procesy, které vzdálené pracovníky staví na stejnou úroveň jako jejich lokálně pracující kolegy, mohou se cítit jako zaměstnanci druhé kategorie. Předáváním většiny informací ústní formou jsou nepřítomní vzdálení pracovníci sociálně vyloučeni. Nemusí mít stejný přístup k informacím, kontextu a znalostem jako při práci z kanceláře.

Obecně lze tedy shrnout, že v případě hybridních týmů lze postupovat obdobně, jako by pracovali dálkově všichni:

- Meetingy uspořádat tak, aby byli přes videohovor připojeni všichni účastníci, nikoliv pouze dálkově pracující.
- Komunikovat výhradně textově. Vznikne-li potřeba videohovoru či osobní schůzky, zaznamenat její obsah tak, aby byl vyhledatelný a dostupný.

8. Závěr

Cílem této práce bylo popsat, jakým způsobem realizovat IT projekt v kontextu distribuovaných týmů. Vypsát jaké přináší výhody a nevýhody, proč vůbec k podobnému kroku přistoupit. Následně popsat, jak takový projekt řídit.

První část této práce je teoretická, popisuje, jak práce na dálku vypadá, jaké jsou její specifika. Jaké benefity přináší pro společnosti, které ji svým zaměstnancům umožní vykonávat. Na druhou stranu bylo také třeba vzít v potaz i vzniklá negativa a problémy a navrhnout možné řešení.

Druhá část obsahuje popis doporučení pro manažera, který řídí projekt se zapojenými vzdálenými pracovníky. Snaží se poskytnout návod na předcházení problémům, nastavení firemní kultury a procesů do takové podoby, aby mohla práce na dálku poskytovat co nejvyšší užitek. Sekce také obsahuje seznam některých technických nástrojů společně s tipy na jejich nejefektivnější využití.

Toto téma jsem si zvolil z důvodu, že sám pracuji na pozici, kdy mám na starost řízení lidí, zadávání práce a kontrolu správného dokončení. Možnost vypracovat tuto práci beru hlavně jako možnost rozšířit si znalosti z pole managementu. Při rešerši předcházející napsání této práce jsem se dozvěděl mnoho zajímavých informací. Pokusil jsem se je nejenom vložit do obsahu práce, ale také se je budu snažit aplikovat v mé roli manažera.

9. Reference

1. **Wehrich, Heinz a Koontz, Harold.** *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 80-7219-014-8.
2. **Drucker, Peter.** *The Practice of Management*. Oxford : Taylor & Francis Ltd, 2007. 9780750685047.
3. **Taylor, Frederick Winslow.** *The Principles of Scientific Management*. Mineola, New York : Dover Publications, 2001. 9780486299884.
4. **GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a Roman, HORÁK.** *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno : Computer Press, 2008. 978-80-251-1987-7.
5. **VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.
6. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-0882-9.
7. **ADAIR, John.** *Effective Leadership: How to be a successful leader*. 2. revidovaná edice. Londýn : Pan Books, 2009. 978-0330504195.
8. Telecommuting Statistics. *Global Workplace Analytics*. [Online] 13. 03 2020. [Citace: 11. 07 2020.] <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.
9. **Golden, Timothy D. a Veiga, John F.** The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*. 2007, Sv. 19, 1, stránky 77-88.
10. **Bloom, Nicholas, a další.** Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*. 2015, Sv. 130, 1, stránky 165-218.
11. Costs and Benefits. *Global Workplace Analytics*. [Online] [Citace: 11. 07 2020.] <http://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits>.
12. **Crosbie, Tracey a Moore, Jeanne.** Work-Life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*. 2004, 3, stránky 223-233.
13. Remote Workers and Rest. *Early Bird*. [Online] Amerisleep, 09. 03 2020. [Citace: 22. 07 2020.] <https://amerisleep.com/blog/remote-workers-and-rest/>.
14. **O'Connell, Matthew a Mei-Chuan, Kung.** The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*. 01. 01 2007, Sv. 49, 1, stránky 14-19.
15. The Remote Work Report by Zapier. [Online] Zapier, 13. 11 2019. [Citace: 22. 07 2020.] <https://zapier.com/blog/remote-work-report-by-zapier/>.
16. IBM Study: COVID-19 Is Significantly Altering U.S. Consumer Behavior and Plans Post-Crisis. *IBM News Room*. [Online] IBM, 01. 03 2020. [Citace: 11. 07 2020.] <https://newsroom.ibm.com/2020-05-01-IBM-Study-COVID-19-Is-Significantly-Altering-U-S-Consumer-Behavior-and-Plans-Post-Crisis>.

17. **Berman, Evan M., a další.** *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. 6. Los Angeles : SAGE, 2020. 978-1-5063-8233-3.

18. Unemployment in EU. [Online] Eurostat, 09. 07 2020. [Citace: 11. 07 2020.] https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en.

19. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Veřejná databáze ČSÚ*. [Online] Český statistický úřad. [Citace: 11. 07 2020.] https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19.

20. **Royce, Winston.** Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*. 1970, 26, stránky 1-9.

21. **Beck, Kent a spol.** Manifest agilního vývoje software. *Agile Manifesto*. [Online] 2001. [Citace: 22. 07 2020.] <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>.

22. **Pawan, Pawar.** Agile Methodology. *Hackernoon*. [Online] 14. 12 2019. [Citace: 22. 07 2020.] <https://hackernoon.com/a-case-study-type-insight-into-agile-methodologies-for-software-development-cd5932c6>.

23. The High Cost of Multitasking. *Inc.com*. [Online] Inc, 27. 06 2014. [Citace: 11. 07 2020.] <https://www.inc.com/laura-montini/infographic/the-high-cost-of-multitasking.html>.

24. **Treas, Stella a Appleby, Rachel.** Communication. *Gitlab Handbook*. [Online] GitLab. [Citace: 13. 07 2020.] <https://about.gitlab.com/handbook/communication/>.

25. The Ultimate Guide to Remote Work. [Online] Zapier. [Citace: 13. 07 2020.] <https://zapier.com/learn/remote-work/>.

26. *Skype Blog*. [Online] Microsoft, 04 2019. [Citace: 11. 07 2020.] <https://www.skype.com/en/blogs/2019-04-group-video-calling/>.

27. Limits and specifications for Microsoft Teams. *Microsoft Documentation*. [Online] Microsoft, 09. 07 2020. [Citace: 11. 07 2020.] <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftteams/limits-specifications-teams#meetings-and-calls>.

28. How do I find a specific message in a Skype conversation? *Skype Support*. [Online] Microsoft. [Citace: 11. 07 2020.] <https://support.skype.com/en/faq/FA34862/how-do-i-find-a-specific-message-in-a-skype-conversation>.

29. **Methot, Jessica R., a další.** Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*. 2015, Sv. 69, 2, stránky 311-355.

30. **Mullenweg, Matt.** The CEO of Automattic on Holding “Auditions” to Build a Strong Team. *Harvard Business Review*. [Online] 04 2014. [Citace: 22. 07 2020.] <https://hbr.org/2014/04/the-ceo-of-automattic-on-holding-auditions-to-build-a-strong-team>.

31. **Fried, Jason.** Hey! I'm Jason Fried, Founder & CEO at Basecamp. AMA! *Twitter*. [Online] 25. 06 2014. [Citace: 21. 07 2020.]

https://www.reddit.com/r/socialcitizens/comments/291zp4/hey_im_jason_fried_founder_ceo_at_basecamp_ama/cigr2qf/.

32. *Vývoj teorie projektového managementu - kategorie projektů, přístupy.* SKALICKÝ, Jiří. 1, Brno : Společnost pro projektové řízení o.s., 2010, Sv. 1. 978-80-254-7023-7.