



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Práce z domova ve firmě Freelo (případová studie) Efektivní a přátelská komunikace



DigiKompetence | podpora a vzdělávání
pro výkon práce z domova

Práce z domova ve firmě Freeloo (případová studie) Efektivní a přátelská komunikace

Název projektu:	DigiKompetence - systémová podpora v oblasti dalšího vzdělávání pro výkon práce z domova www.digikompetence.cz
Registrační číslo projektu:	CZ.03.1.54/0.0/0.0/15_020/0017234
Publikováno:	srpen 2023
Autorka:	Mgr. Ladislava Whitcroft, Ph. D.
Grafická úprava:	Anna Lhoťanová

Toto dílo *Práce z domova ve firmě Freeloo (případová studie) - Efektivní a přátelská komunikace* je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ 3.0 Česká republika.

Licenční podmínky navštivte na adrese <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/cz/>.

Obsah

1	Úvod	3
2	Zdůvodnění výběru	3
3	Pracovní podmínky ve firmě	4
4	Nastavení práce z domova ve firmě Freeloo	5
5	Hodnoty a firemní kultura	7
5.1	Kvalitní komunikace	7
5.2	Wellbeing (fyzické a psychické zdraví)	10
5.3	Svoboda a smysluplnost	11
5.4	Osobní odpovědnost a angažovanost	11
6	Výběr členů týmu	12
7	Podpora lidí v týmu	14
8	Nástroje a zabezpečení	15
9	Závěr	18

1 Úvod

„Pro Freeloo je typické, že není problém se na čemkoliv domluvit. Celá posádka ví, že Freeloo pomáhá týmům a firmám k vyšší efektivitě práce, takže neustálé zlepšování a adaptace na změny jsou pro nás přirozené.“

Jan, spoluzakladatel firmy

„Aby se podle firemních hodnot žilo, je zapotřebí je promítnout do celého chodu té firmy.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Citátem dvou spoluzakladatelů firmy Freeloo otevíráme případovou studii věnovanou práci z domova v této firmě. Slova citátu dokládají, že se ve Freeloo práce (nejen) z domova daří hlavně díky tomu, že se jedná o dynamickou firmu, v níž skvěle funguje komunikace. Případová studie také ukázala, že zaměstnanci pravidla efektivní komunikace promítli do svého produktu (nástroje [Freeloo](#)) a zároveň i do chodu celé své firmy.

Základní informace o firmě Freeloo

Firmu Freeloo založili v roce 2015 Karel Borkovec, Karel Dytrych a Jan Kulda. Freeloo je rovněž jméno nástroje na řízení projektů a komunikaci pro firmy i živnostníky, který firma od samého počátku svého vzniku vyvíjí. Jeden ze tří zakladatelů firmy vysvětluje název produktu (a firmy) takto:

„Proč Freeloo? Byl to nástroj pro freelancery. Chtěli jsme se zaměřit na lidi na volné noze, dělali jsme si kolem toho nějaký výzkum... Trošku se postupem doby ukázalo, že je to nástroj pro týmy a firmy.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Další respondent nám přiblížil okolnosti vzniku tohoto nástroje:

„Když Freeloo vznikalo, tak jsme si dělali dotazníkový sběr, ve kterém jsme zjišťovali, jaké jsou potřeby těch lidí. Sdíleli jsme to mezi své kontakty a do nějakých facebookových skupin... Zároveň jsme měli nějaké vlastní zkušenosti, vlastní potřeby a pocity a nějak jsme si analyzovali trh... Po spuštění Freeloo jsme hodně řešili potřeby uživatelů... Do dnešní doby jsme s nimi v kontaktu, proaktivně se ptáme.“

Jan, spoluzakladatel firmy

V současné době Freeloo úspěšně konkuruje zahraničním gigantům, jako je Trello, Asana nebo Basecamp, a v Česku má přes 70 000 uživatelů. Používají ho firmy (Olympus, CZC. cz, Kärcher) i města a samosprávy (Praha 7, Ostrava) a další. Kromě projektového řízení pomáhá Freeloo uchovat firemní know-how v procesních šablonách a také pomáhá s vykazováním práce či s fakturací. O funkcích nástroje Freeloo se více dočtete v kapitole Nástroje a zabezpečení.

2 Zdůvodnění výběru

Do případových studií jsme vybírali firmy, které práci z domova implementují příkladným či inovativním způsobem a byly nám ochotny poskytnout dostatek materiálů. Prvotní průzkum probíhal online. To znamená, že jsme procházeli webové stránky různých firem a hledali, kdo se k tématu vyjadřuje v médiích. Přitom jsme narazili na články, jež na svém blogu firma Freeloo zveřejnila k tématu práce z domova. Také nám bylo známo, že firma vyvíjí nástroj vhodný pro práci z domova a že její pracovníci mají možnost tohoto způsobu práce využívat.

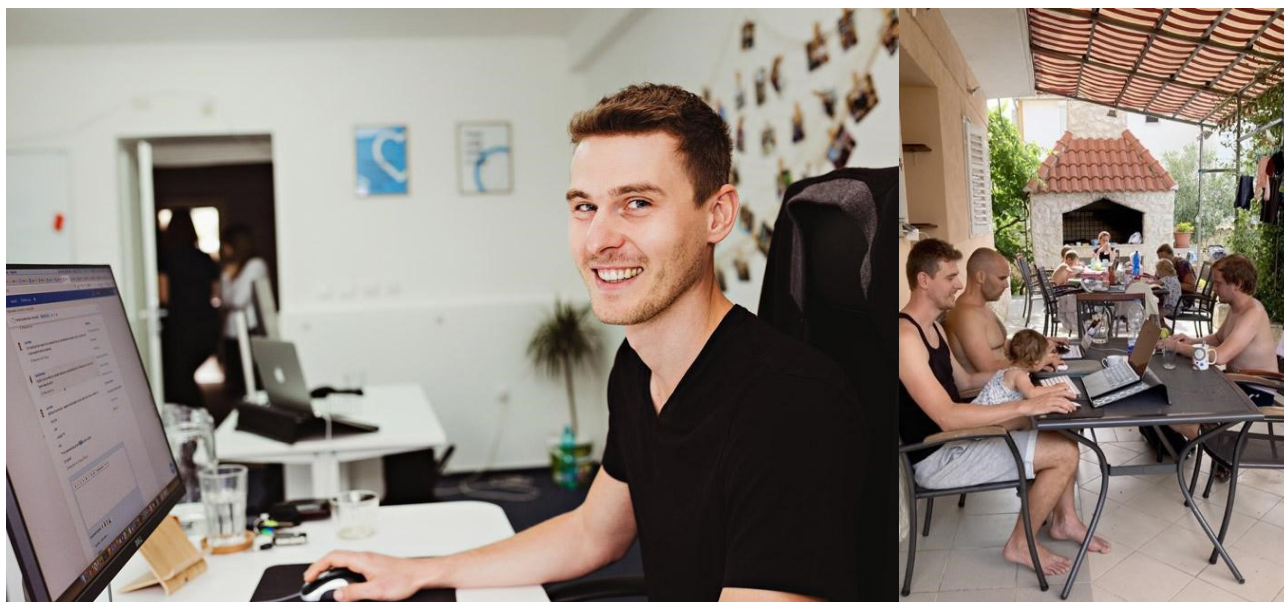
Firma Freelo v našem vzorku případových studií poslouží jako příklad technologické firmy, která má s prací z domova dlouholeté zkušenosti a která současně tyto zkušenosti zúročila i při tvorbě svého produktu.

Přece jen vyvíjíme nástroj, který práci na dálku podporuje, tak je to pro nás přirozené.

Jan, spoluzakladatel firmy

3 Pracovní podmínky ve firmě

V době, kdy probíhaly rozhovory s členy týmu Freela, firma sídlila v pardubické Vile Pavla, kde panovala přátelská až rodinná atmosféra. Stěny zdobily fotky z úspěšných akcí a námořnické rekvizity, spolupracovníci chodili ve veselých přezůvkách a během práce si mohli jít zacvičit do vedlejší místnosti nebo vyběhnout do nedalekého parku. S humorem sobě vlastním všichni přezdívali kanceláři Podpalubí.



Pracovní prostředí ve Freelu, Zdroj: Archiv Freelo

Aktualizace stavu k červnu 2023:

V červnu 2023 jsme se dozvěděli, že se firma stěhuje do nové budovy Višňovka. Jak vyplynulo z rozhovoru s jedním z respondentů, i do těchto prostor se členové týmu chystají otisknout hodnoty firmy:

Tam máme půlku jednoho patra, abychom mohli do budoucna růst. Důležité je pro mě, aby se tam lidé cítili dobře, aby tam byl prostor i na sport. Dole v přízemí je řemeslná pekárna, je tam hezká kavárna, zároveň v té budově je i školka a nějaký prostor pro děti, za tou budovou je i nějaká zeleň. Dělali jsme to na míru a je tam plno místnůstek, které slouží třeba k tomu, když má člověk schůzku na Google Meet, tak aby nerušil ostatní. Zároveň je zbytek otevřený, jsou tam květiny... Je pro nás důležité, aby z prostoru vystupovaly i naše hodnoty...

Karel D., spoluzakladatel firmy

4 Nastavení práce z domova ve firmě Freelo

Práce z domova je ve Freelu umožněna od samotného založení firmy v roce 2015. První tři roky v ní pracovali pouze její zakladatelé – Karel Borkovec, Karel Dytrych a Jan Kulda. **Sami si vyzkoušeli, jaké výhody přináší občasná práce z domova, a proto se rozhodli v nastaveném režimu pokračovat.** Jak se firma rozrůstala, možnost práce z domova zůstala všem rovnocenně. V současné době pracuje ve Freelu přibližně třicet lidí a každý z nich může pracovat z domova kdykoliv. Za běžných okolností však nepracují z domu všichni a pořád. Je to individuální podle toho, co komu vyhovuje. Někdo zůstává doma 2 až 3 dny v týdnu, někdo jen výjimečně. Z rozhovorů vyplynulo, že i přes možnost práce z domova velká část členů týmu do kanceláře dochází:

„Snažíme se v kanceláři dělat takovou atmosféru, aby tam lidi sami chtěli být a chodili tam rádi.“

Jan, spoluzakladatel firmy

„Kdykoliv je potřeba, mohu pracovat z domova. Pracuji však radši v pohodlí kanceláře... U mě je to asi 1 den na home office a 10 dní v kanceláři, ale každému může vyhovovat jiný poměr. To je vidět i v našem týmu.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

„Z domova jsem pracoval každý den po dobu 2 let. Pak už jsem chtěl změnu, takže poslední rok a půl už z domova nepracuji, respektive můžu si vzít home office v případě potřeby... Teď už jen příležitostně, průměrně 1 den v týdnu, možná i méně.“

Tomáš, programátor

Jiní kolegové naopak pracují výhradně z domova:

„Někteří programátoři a country manažeři pracují výhradně z domova. Ani nemusejí být v Česku. Tereza ze zákaznické podpory odjela na půl roku do Slovinska. Kapitán¹ Karel bydlí v Praze a do kanceláří v Pardubicích jezdí jen občas. Jednou za čas někdo odletí s rodinou na Kanáry... Na všem se dá domluvit.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Pracovníci se tedy sami rozhodují, zda budou pracovat z domova, či z kanceláře na základě svých potřeb, přičemž zároveň vyhodnocují, zda je smysluplnější daný úkol dělat doma, nebo se nad ním sejit s kolegy v kanceláři:

„Když pracuji na samostatném úkolu, tak udělám doma více. Když to vyžaduje součinnost, je to lepší naživo.“

Tomáš, programátor

Situace během koronavirové epidemie

Během rozhovorů jsme s členy týmu Freela probírali také situaci, která nastala během koronavirové epidemie, kdy najednou museli všichni členové týmu zůstat doma. **Jelikož ve firmě již měli pro práci z domova nastavené odpovídající procesy, nepředstavoval pro ně přechod na 100% práci z domova žádný velký šok.** Většina komunikace probíhala ve Freelu tak, jak na to byli zvyklí.

„Proces byl plynulý, nevyskytly se žádné problémy. Díky tomu, že náš tým vyvíjí aplikaci ke spolupráci týmů na dálku, bylo vždy jasné, na čem mám pracovat, kde mám podklady a také kdo na čem zrovna dělá.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

1 Ve firmě Freelo se názvem Kapitán označují zakladatelé a vedoucí firmy.

Kromě toho zavedli během této doby ve Freelu drobné změny. Pravidelné porady (ve Freelu nazvané Sprints) se přesunuly do online platform, a sice na Google Meet. Dále bylo zavedeno pravidlo, že na konci dne každý shrnul to nejdůležitější, na čem pracoval, do chatovací aplikace Slack. Toto opatření se ukázalo jako efektivní, a proto zůstalo zachováno i poté, co pominula koronavirová opatření.

Z nastalých problémů byl zmiňován nedostatek osobní kontaktu či to, že práce z domu s celou rodinou včetně malých dětí se pojila s řadou nepříjemných vyrušení. Občas je potrápily technické problémy v podobě slabého internetového připojení.

Pravidla pro práci z domova

Rozhovory s respondenty (následně potvrzené i ukázkou z interních dokumentů firmy) ukázaly, že se práce z domova neobejde bez nastavení základních pravidel. Například je zapotřebí, aby členové týmu věděli, kdo v daný den pracuje z domova.

„Ve Slacku máme kanál, který se jmenuje Třídnice, a když je někdo v ten den na home office, tak to tam zapíše.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Můžu si práci rozprostřít do celého dne?

- Jasně. Když si potřebujeme kdykoli přes den něco zařídit (zajet do servisu, na úřad, vyzvednout balíček na poště, pohlídat děti...), uděláme si pauzu a dopracujeme to třeba večer nebo další den. Stejně tak, když potřebujeme odejít z práce dřív.
- Vše komunikujeme na Slacku v #tridnice.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

Další pravidla se týkají hlavně komunikace (viz kapitola Hodnoty a firemní kultura – Kvalitní komunikace)

„Ta ostatní pravidla se týkají hlavně komunikace, spolupráce je hlavně o komunikaci... Ta pravidla máme sepsaná v našem onboardingovém dokumentu, který si musí prostudovat každý nový zaměstnanec.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

5 Hodnoty a firemní kultura

Freelo jako firma by pravděpodobně nefungovalo z domu ani z kanceláře tak jako nyní, kdyby zakladatelé nevybudovali firemní kulturu opírající se o silné hodnoty.

5.1 Kvalitní komunikace

Jak z webových stránek firmy, tak i z rozhovorů vedených v rámci této studie je patrné, že ve Freelu je kladen velký důraz na komunikaci. Pojdme se nyní podívat na to, jak by taková kvalitní komunikace měla dle respondentů vypadat.

A. Efektivita a smysluplnost

Ve Freelu si zakládají na tom, aby **komunikace naplňovala potřeby a cíle firmy i zaměstnanců, aby byla efektivní**. Tyto potřeby se ostatně promítly i do produktu firmy (nástroje Freelo), který významně podporuje právě efektivní komunikaci.

Na pravidla efektivní komunikace se respondenti odkazovali také v reakci na otázku, jaká hlavní doporučení by dali firmám chystajícím se přecházet na práci z domova:

„Nerušte své kolegy ihned, když vás něco napadne. Než napíšete nějakou zprávu nebo zatelefonujete, zamyslete se, jestli to není zbytečné narušení pozornosti od práce a zda to nejde vyřešit jinak. Potom zvolte takovou formu komunikace, která odpovídá prioritě nebo urgenci daného úkolu.“
Jan, spoluzakladatel firmy

„Rozhodně zvažte zavedení nástroje na plánování práce a týmovou komunikaci. Každý člen týmu by měl mít jasno v tom, čemu se má věnovat, do kdy to má být hotové, na koho se má obrátit a jeho nadřízení by měli mít přehled o tom, čemu se zrovna věnuje, kolik na tom strávil času a v jaké fázi momentálně úkol je. Podívejte se na webináře o tom, jak vámi vybraný nástroj používat a v týmu si nastavte pravidla, kterých se v plánování práce a komunikaci držet.“
Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

Na téma komunikace členové týmu Freela **vzdělávají odbornou i laickou veřejnost**. O zásadách kvalitní komunikace pojednává například článek uveřejněný na blogu firmy [Zásady efektivní online komunikace a praktické tipy, jak řídit tým na home office](#), který shrnuje zásady efektivní komunikace (stručnost, jednoznačnost, smysluplné formátování atd.). Kromě toho seznamuje čtenáře se zásadami synchronní i asynchronní komunikace a uvádí příklady špatně a dobře napsané zprávy či užitečných nástrojů.

Ukázka z článku: Zásady efektivní online komunikace a praktické tipy, jak řídit tým na home office

4) Krátká videoukázka vydá za tisíc slov

Občas potřebujete předat komplexnější zpětnou vazbu na něco, co máte před sebou na obrazovce svého počítače. Takovou zprávu je dost složité popsat textově a hodí se využít videoukázku s komentářem. K tomu se hodí využít tzv. Screen recorder, např. aplikaci Loom, která má [rozšíření pro Chrome](#) prohlížeč.

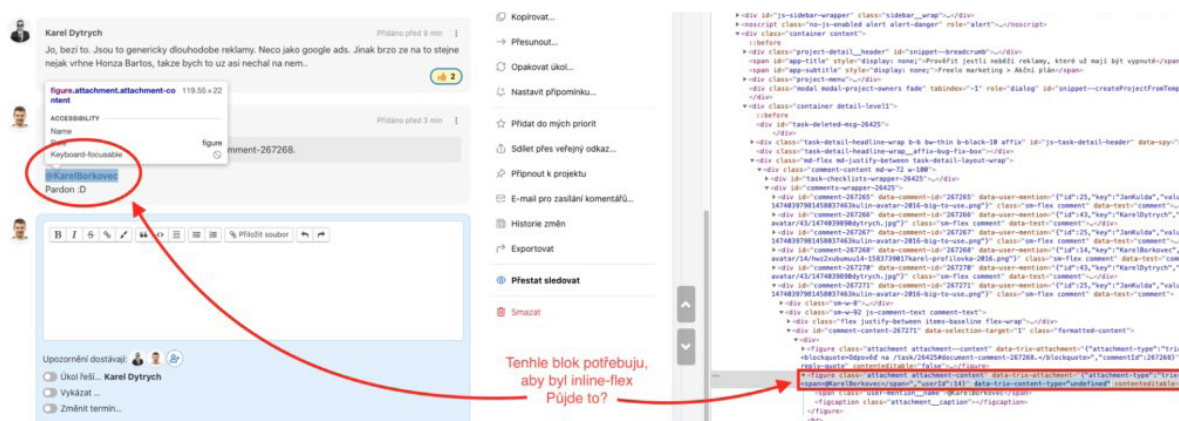
Jak funguje nahrávání videoukázky přes Loom?

- Jakmile máte nainstalované Chrome rozšíření, tak už jen stačí kliknout na ikonku rozšíření vpravo nahoře a začít nahrávat.
- V tu chvíli se nahrává to, co na obrazovce děláte a co k tomu říkáte (musíte mít aktivovaný mikrofon, příp. si můžete vybrat nahrávání konkrétního tabu)
- Jakmile skončíte, tak na ikonku kliknete znovu a nahrávání se ukončí.
- V tu chvíli se vám do schránky zkopíruje odkaz na video, které se okamžitě nahraje na servery Loomu a je během chvíli dostupné.
- Tento odkaz už můžete třeba vložit do diskuze ve Freelu (viz animace níže) nebo ho poslat jakýmkoliv jiným komunikačním kanálem.

5) Obrázek s popiskem je lepší než odstavec textu

Říká se, že obrázek vydá za tisíc slov. Pracujeme čím dál víc s digitálními materiály a často potřebujete jen naznačit, že se má něco „Někam posunout“ nebo „Přebarvit“ či „Zmenšit“. Používám k tomu široce dostupné nástroje, které mi umožní udělat screen nebo výstřižek obrazovky, do něhož pak rychle něco kreslím naznačím nebo vepíšu.

Představte si výstup pak nějak takhle:



Ukázka výstřižku pomocí aplikace Snímky obrazovky (jsou v Mac OS). To samé uděláte i v aplikaci Výstřižky (jsou součástí Windows).

Zdroj: [Blog firmy Freeloo](#)

Ve firmě je pochopitelně ke komunikaci nejvíce využíván nástroj, který byl ve firmě vyvinut, tedy Freeloo (o Freeloo se dočtete více v kapitole Nástroje a zabezpečení).

B. Přátelská (empatická) a otevřená komunikace

Kromě efektivity je ve Freeloo kladen důraz také na to, aby komunikace byla vedena v přátelském duchu tak, aby se zaměstnanci nebáli říci svůj názor a aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům.

„Pro Freeloo je typické, že není problém se na čemkoliv domluvit. Celá posádka ví, že Freeloo pomáhá týmům a firmám k vyšší efektivitě práce, takže neustálé zlepšování a adaptace na změny jsou pro nás přirozené.“

Jan, spoluzakladatel firmy

„Když je nějaký problém, tak je to v pohodě, chyby se dějí... Otevřeně si to řekneme... jdu za tím člověkem a s úsměvem ten problém probereme.“ **Karel D., spoluzakladatel firmy**

Za účelem udržování a podpory přátelské a otevřené komunikace zavedli ve Freelu různé metody.

„Aby se to žilo, tak je zapotřebí to promítnout do celého chodu té firmy. Takže třeba zdravou komunikaci můžeme podněcovat něčím, čemu říkáme Maják. To je měsíční setkání týmu, kde sdílíme, co se komu povedlo, zajímavosti...“ **Karel D., spoluzakladatel firmy**

Metoda Maják je popsána ve firemním dokumentu FAQ pro posádku Freela (playbook).

Maják

- Každý první čtvrtek v měsíci věnujeme Majáku. Po práci (většinou kolem 15. hodiny) se sejdeme a sdílíme spolu různé tipy ze života, ale i highlights z naší práce a „drby“ z Podpalubí.
- Nejpozději v den Majáku vyplníme dokument (zadání je vždy ve Freelu), který potom představíme.
- Je spojený s nějakou dobrou sváčkou a je dobrovolný.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

Kromě toho probíhají ve firmě i další **pravidelná setkání, která se odehrávají v přátelském a otevřeném duchu.**

1-to-1 retrospektiva

- Každý měsíc mluvíme se svým kapitánem (Kulinem, Borkim nebo Karlosem) jeden na jednoho. Je to bezpečný prostor, kdy můžeme říct cokoli – jak se nám předešlé týdny pracovalo, co se nám líbí a co bychom naopak rádi změnili.
- Otevřená zpětná vazba je důležitá pro celý tým – ať už směrem ke kapitánům, tak k ostatním členům posádky. Předáváme ji tak, aby nás nezraňovala, ale posunula.

Týmové retrospektivy

Jednou za 3 měsíce se všichni sejdeme, abychom si řekli, co se (ne)podařilo a co nás čeká, odkryjou se čísla za poslední měsíce.

Sprinty

- Týkají se týmů ze supportu, marketingu a sales
- Každé pondělí se sejdeme, abychom probrali, na čem jsme pracovali předešlý týden a jaké úkoly nás čekají.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

Empatie se promítá i do stylu (volby slov a výrazů), jakým spolu běžně členové týmu komunikují:

„Jako příklad takové komunikace může sloužit i náhled ve Freelu, kde někomu dáváte úkol a tam píšete něco ve stylu: Karle, prosím tě, mohl bys... Protože to taky není samozřejmost...“

Karel D., spoluzakladatel firmy

5.2 Wellbeing (fyzické a psychické zdraví)

Přátelská a empatická komunikace je zároveň komunikace zdravá, tedy taková, která přispívá k wellbeingu všech lidí, kteří ve firmě pracují. Právě tato hodnota patří ve Freelu k těm klíčovým. VE Freelu si uvědomují, že v nemocném těle toho mozek moc nevymyslí. **Ve firmě dbají jak na fyzické, tak i na duševní zdraví**, které je u nich na prvním místě.

„Tvé fyzické i duševní zdraví jsou na prvním místě. Práce není. Snaž se vždy dodat takový výstup, abys práci těm po tobě co nejvíce usnadnil.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

„I po sedmi letech můžu s čistým svědomím říct, že mě opravdu hodně baví chodit do práce... I přesto pro mě není práce na prvním místě a měla by být jen prostředek pro kvalitní a spokojený život. Nikomu nic nenutíme, ale o víkendech se s Kapitány Karlem a Karlem věnujeme rodinám, svátek je pro nás den volna a umíme si najít čas na odpočinek...“

Jan, spoluzakladatel firmy

To, že ve Freelu dbají na psychické zdraví, dokládají i ukázky z interního dokumentu firmy:

- **Zbytečně se nestresujeme** – všechno má řešení. Lépe na něj přijdeme s klidnou hlavou.
- **Problémy řešíme proaktivně** a jsme k sobě upřímní.
- **Zbytečně se při práci nerušíme** – klid na práci je důležitý pro lepší soustředění. Než se někoho na něco zeptáme, dobře si rozmyslíme, jestli to nezvládneme vyřešit sami.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

O fyzické zdraví dbají ve Freelu například tak, že kanceláře vybavili **ergonomicky umístěnými monitory** a **polohovatelnými stoly**. Kromě toho se každý může kdykoliv protáhnout a **během pracovní doby až 3 hodiny týdně sportovat**.

Zasportuj si: Kdy, kde a s kým?

- Sezení u počítače není zdravé – běž se protáhnout! Máme na to všichni 3 hodiny týdně v rámci pracovní doby (platí pro full-time).
- Je na každém z nás, jestli se vydáme běhat, dáme si hodinu jógy, jdeme na hřiště kousek od vily, skočíme si do bazénu nebo jdeme na zdravotní procházku. Když je volná místnost v Podpalubí, půjčíme si erární karimatku a zacvičíme si tam.

Skupinové cvičení domlouváme na Slacku ve vláknu #sports-workouts-running.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

5.3 Svoboda a smysluplnost

Respondenti se dále shodli na tom, že hodnotu svobody vnímají jako klíčovou. S tím souvisí i to, že je pro lidi ve Freelu **důležité, aby jim práce a čas strávený nad jednotlivými úkoly dávaly smysl.**

„Ta svoboda je pro nás důležitá. To je to, proč jsme začali podnikat... že nechceme být v nějakém systému, který se nám nelíbí, ale abychom si to mohli sami nastavit tak, jak chceme.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

„Dejte lidem svobodu při organizaci jejich práce. Někomu se lépe pracuje v noci, jiný je ranní ptáče. Když máte dobré lidi, můžete pak nechat na nich, aby se sladili a výsledkem byla efektivně odvedená práce. Právě proto může být i práce na home office skvělá.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Pokud mají pracovníci svobodu, mohou se sami rozhodnout, odkud a kdy budou pracovat tak, aby jim čas strávený nad úkoly dával smysl.

„Nezáleží na místě. Time tracking nám pomáhá vyhodnocovat čas strávený na úkolech – zda se vyplatil.“

Jan, spoluzakladatel firmy a vedoucí

„Dbáme hlavně na smysluplnost práce a pestrost úkolů, po kterých můžou lidi kdykoliv sáhnout, kdyby náhodou ty prioritnější už měli hotové.“

Jan, spoluzakladatel firmy a vedoucí

Díky tomu, že lidé pracující ve Freelu souzní se svými úkoly, které jim dávají smysl, snaží se pracovat, jak nejlépe dovedou. Sami si hlídají produktivitu práce a svůj pracovní čas organizují tak, aby dosáhli optima.

5.4 Osobní odpovědnost a angažovanost

„Hledáme způsoby, jak věci udělat, ne důvody, proč to nejde udělat.“

FAQ pro zaměstnance, Playbook

Se svobodou samozřejmě úzce souvisí osobní zodpovědnost za to, že úkoly splním dle svého nejlepšího svědomí. Rozhovory ukázaly, že **členové týmu Freela mají zvnitřněné hodnoty, které souvisejí s osobní odpovědností.** Proto také vedoucí pracovníci zaměstnanci nijak zvlášť nekontrolují. Řídí se pravidlem, že všechna kontrola se dá v konečném důsledku obelstít, kromě osobní odpovědnosti.

„Pracuj z domova, kdy potřebuješ. Zaříd' si, co je třeba, nezapomeň ale dodržet deadliny. Snaž se vždy dodat takový výstup, abys práci těm po tobě co nejvíce usnadnil/a.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

„Stavíme hodně na osobní odpovědnosti jednotlivců...“

Jan, spoluzakladatel firmy

„Když se stane nějaký problém, tak to nehodím hned na druhé, ale zamyslím se i nad sebou: Karle, neměl jsem ti ten úkol dát o týden dřív, abys na to měl více času?“

Karel D., spoluzakladatel firmy

S osobní zodpovědností úzce souvisí i angažovanost, která je ve firmě vyzdvihována a oceňována. Jeden z respondentů zmínil konkrétní způsob, jakým se to děje.

„Stím souvisí i angažovanost... aby lidem nebylo jedno, že se ty věci nedějí... Tu angažovanost promítnete do konkrétní akce například tak, že ty angažované lidi či to chtěné chování před ostatními vyzdvihnete... Máme kvartální retrospektivy, to jsou takové ty červené a zelené lepíky. Těmi zelenými lepíky chválíte... tam je možnost všem říct, že byl někdo angažovaný, že třeba nastoupil do oddělení, kde byl problém, a on jim šel pomoci, i když mu do toho nic nebylo.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Výše zmiňovaná metoda **aktivity s lístečky** je blíže popsána i ve firemním dokumentu FAQ pro posádku Freela (playbook):

- **Jednou za 3 měsíce** se všichni sejdeme, abychom si řekli, co se (ne) podařilo a co nás čeká, odkryjou se čísla za poslední měsíce.
- Součástí je „**aktivita s lístečky**“ – na zelené lepíky patří pochvaly a pozitivní věci. Na červené lepíky píšeme, co chceme změnit, co se nepodařilo, na čem bychom měli zapracovat (od pracovních záležitostí až po nepořádek v kuchyňce). Návrhy potom po jednom prezentujeme týmu. Z negativních bodů vytvoříme úkoly, na kterých další tři měsíce pracujeme a snažíme se je do příště vyřešit – každý bod si vezme někdo konkrétní na starost.



Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

6 Výběr členů týmu

Pro správné fungování firmy je nutné zajistit, aby zde pracovali lidé ztotožňující se s hodnotami a nastavením firmy. Proto jeden ze zakladatelů firmy doporučuje:

„Dejte si záležet na výběru lidí do týmu. Hleďte méně na vystudované školy a více na culture fit² a potenciál. Když svým lidem důvěřujete, nemáte důvod nevěřit, že na home office nepracují stejně dobře jako v kanceláři.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Proces náboru nám blíže popsal jeho kolega:

„My se snažíme mít nějaký velký filtr nastavený již na vstupu. Když se ti lidi hlásí, tak si musí projít poměrně velkým Google formulářem, kde píšou o svých zkušenostech, řadí

hodnoty... Ptáme se tam třeba, proč u nás chtějí pracovat... ale zároveň se v tom formuláři také představujeme my jako šéfové.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Pro názornost jsme vybrali na ukázkou několik otázek z **Google formuláře, který ve Freelu používají pro uchazeče o práci:**

Čím trávíš denně nejvíce času? *

Vaše odpověď

Jaké poslední tři knížky jsi četl/a? *

Vaše odpověď

Proč bys chtěl/a dělat ve Freelu? *

Vaše odpověď

Co ti v poslední době udělalo největší radost? *

Vaše odpověď

Seřaď hodnoty podle toho, co je pro tebe v životě důležité *

1 více důležité, 5 méně důležité – jako ve škole. Každé číslo použij pouze jednou.

	1	2	3	4	5
Rodina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zábava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Další fází náborového procesu je **osobní setkání** s uchazečem, během něhož se prověřuje hlavně to, zda **uchazeč souzní s firemní kulturou**. Zadání **testovacího úkolu** zase prověří jeho profesionální schopnosti a to, zda je schopen pracovat samostatně:

Když se shodneme, že je to dobré, tak se s tím uchazečem setkáme a hledáme nějaký culture fit... není to podle nějakého schématu, že bychom to bodovali, ale je to i o pocitu, který z toho člověka máme... Pak se snažíme zadat testovací zadání, protože to nám ukáže,

zda si například ten člověk v CV nevymýšlel... Když je ten člověk profík, tak ta vzdálená práce z domova funguje bezvadně a ani o tom nevíme. **Karel D., spoluzakladatel firmy**

7 Podpora lidí v týmu

Jelikož se komunikace o práci odehrává převážně ve Freelu (nástroji vyvinuté firmou), mají všichni ve firmě k dispozici jak online školení v reálném čase, tak i videonahrávky či textové návody, z nichž se dozvědí, jak nástroj Freelo efektivně používat.

„Umíme zaškolit v používání Freela a ostatních výše zmíněných nástrojů ke komunikaci. Díky tomu, že Freelo přímo vyvíjíme, máme skvělou představu o tom, jak ho využívat a vyhnout se problémům, které asynchronní komunikace někomu může přinést.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

V případě zájmu mohou pracovníci absolvovat i jiná školení dle vlastního návrhu.

„Tým ví, že za námi může kdykoli přijít s návrhem jakéhokoli workshopu nebo přednášky, která ho v práci posune. A to platí i v případě tématu home office.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Další formou podpory jsou pravidelné schůzky, při nichž se vedoucí pracovníci individuálně setkávají s každým členem týmu.

Hodně se staráme o interní feedback, máme měsíční 1-to-1³ a kvartální týmovou retrospektivu. Zastáváme názor, že transparentnost na všech úrovních pomáhá k větší angažovanosti a důvěře. Dá se říct, že jakýkoliv smysluplný nápad, který pomůže cokoliv ve Freelu posunout vpřed, je vítaný a zabýváme se jím.

Jan, spoluzakladatel firmy

Interní dokument firmy zdůrazňuje, že během těchto schůzek se účastníci nemusí obávat vznést své požadavky či návrhy.

Jedná o **bezpečný prostor**, kdy můžeme říct cokoliv – jak se nám předešlé týdny pracovalo, co se nám líbí a co bychom naopak rádi změnili.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

3 Pohovor, při němž se setká nadřízený s jedním členem týmu (z očí do očí).

8 Nástroje a zabezpečení

Jelikož je Freelo technologická firma, jež zároveň vyvinula vlastní produkt, nepřekvapilo nás, že zde promyšleně využívají nástroje, které jim usnadňují práci, a současně kladou důraz na zabezpečení dat.

Zabezpečení

Ve Freelu se osvědčily následující druhy zabezpečení:

Šifrovaný disk

„Osvědčuje se nám šifrovaný disk, protože s počítačem v terénu/doma se může stát cokoliv.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Nastavená VPN

„Na každém notebooku je nastavená VPN, všechny interní systémy jsou chráněné.“

Jan, spoluzakladatel firmy)

1password

„1password nám hlídá hesla a umožňuje spravovat přístup k nim pro lidi v týmu.“

Jan, spoluzakladatel firmy

Další bezpečnostní opatření spočívá v tom, že je **přístup k datům klientů omezen na různé úrovně.**

„Málokdo se k nějakým datům může dostat. Třeba vývojář se k žádným datům nedostane, protože on píše zdrojový kód, a to se dostane na nějaký testovací server... Tu bezpečnost se snažíme mít řešenou by design a kdo nepotřebuje ta či ona konkrétní data, tak k nim rozhodně nemá přístup.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Nástroje

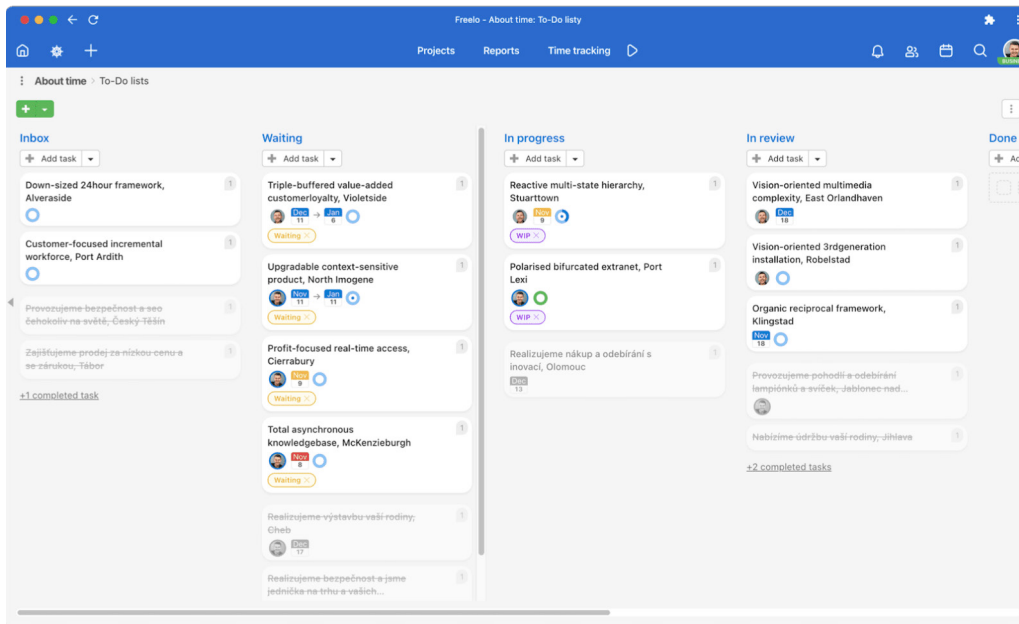
Rozhovory s členy týmu Freela ukázaly, že se zde snaží používat spíše méně nástrojů, aby nedošlo k zahlcení. Tento přístup směřuje ke zjednodušení práce a centralizaci dat.

Freelo

Nejvíce využívaným nástrojem ve Freelu je samozřejmě ten, který firma vyvinula. Respondenti se shodli na tom, že se jedná o intuitivní a jednoduchý nástroj nabízející řadu užitečných funkcí. Všechny úkoly, podklady i komunikace k nim se řeší přímo v tomto nástroji.

„K asynchronní komunikaci okolo všech úkolů a projektů používáme Freelo. Víme, na čem kdo zrovna pracoval, kolik času mu to zabralo a jaký je výsledek.“

Jan, spoluzakladatel firmy



Obrázek 2: Toto je jedno z možných zobrazení úkolů ve Freelu – obsahují zadání, termín i řešitele.

Zdroj: Archiv Freelu

Komunikace ve Freelu: Jak si zadáváme úkoly a vedeme diskuze

- **Pracujeme převážně asynchronně** (nereagujeme okamžitě, jako třeba v běžném chatu, ale sami dle kontextu zvolíme čas, kdy odpovíme).
- Základní pravidlo – **všechny úkoly jsou ve Freelu**.
 - Zadáme úkol a přiřadíme ho řešiteli (někomu z týmu, kdo ho má splnit). Řešitel může být vždy jen jeden. Pokud chceš upozorňovat někoho dalšího, stačí ho přidat do sledujících.
 - Když splníme svoji část úkolu, měníme řešitele podle toho, komu úkol předáváme dál. Pokud je úkol kompletně hotový, ukončíme ho.
 - Veškerou komunikaci kolem úkolů vedeme ve Freelu. Je to hlavně proto, abychom se mohli ke komunikaci kdykoli vrátit a měli přehled, kdo na čem pracuje a jak se posouváme dál. Pokud budeš chtít něco řešit osobně nebo na Slacku, pravděpodobně stejně uslyšíš větu „Hod’ mi to do Freela“.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

Freelo má řadu funkcí. Jeden ze zakladatelů firmy vyzdvihl například tyto:

Přehled úkolů na vstupní stránce a přiřazování řešitele k úkolům

„Freelo samo navrhuje, kdo by mohl být řešitelem úkolu... Tento jednoduchý algoritmus vám zabezpečí, že nemusíte z 50 lidí vybírat, kdo by měl ten úkol řešit... Vstupní stránka na Freelu vám ukazuje přehled všech úkolů, které kde máte. Jenom si otevřete Freelu a už to tam máte seřazené, co kde máte udělat.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Zadávání složitějších úkolů pomocí nahrávání obrazovky

„Freelo také umožňuje zadávání úkolů třeba tím, že nahrajete obrazovku, a to přímo ve Freelu, v tom nástroji.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Vytváření šablon pro úkoly, které se často opakují

„Umí to také ukládat šablony těch úkolů, co se často opakují... Třeba vy teď děláte případové studie a teď třeba součástí toho úkolu máte udělat rešerši, zkontaktovat ty lidi atd... no, a to uděláte jednou, a když tam máte šablonu, tak jenom podruhé to vykliknete a založí to rovnou třeba vašemu kolegovi ty úkoly, takže už to nemusíte vypisovat.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Slack

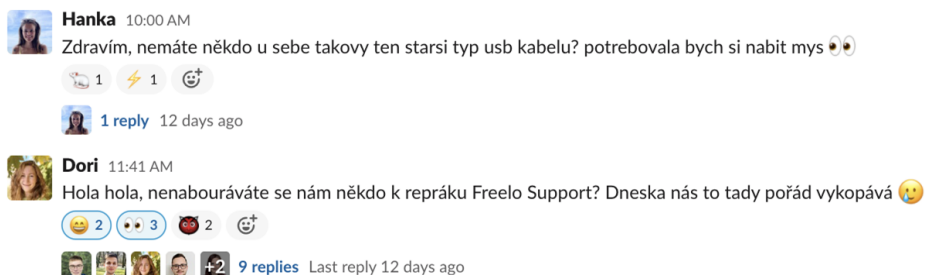
Pro synchronní komunikaci (v reálném čase) ve Freelu používají Slack, což je nástroj, který umožňuje vytvářet různé tematické kanály. Způsob používání Slacku ve Freelu je názorně popsán v interním materiálu firmy.

Komunikace na Slacku: Co sem (ne)patří

- Slack je naopak synchronní komunikace, kterou ale šetříme, abychom se zbytečně nerušili.
- Píšeme sem vše, co potřebujeme sdělit týmu hned, ale co klidně může zapadnout v čase. Po několika měsících se zprávy automaticky mažou, proto tam nikdy neuchováme důležité věci. Ty patří kam? Přece do Freela.

Na Slacku máme několik vláken. Třeba:

- **#podpalubí** – to je takový hlavní kanál, do kterého patří všechno, co potřebujeme nutně sdělit posádce.



- **#tridnice** – často používané vlákno, kde oznamujeme home office, nemoc, delší pauzy během dne
- **#hyperloop** – sem automaticky přijde zpráva, když někdo zaplatí Freelo
- **#egobooster** – když narazíme na nějakou pochvalu Freela, nebo chceme sami někoho z týmu povzbudit, patří to sem
- **#lunchtime** – pro objednávání obědů (obvykle sem mezi 10.–11. hodinou přistane od back office zpráva s odkazem na restauraci)
- **#sports-workouts-running** – když jdeme cvičit a chceme, aby se k nám někdo přidal, ptáme se tady
- **#changelog** – pro sdílení nových funkcí a vychytávek ve Freelu
- **#status** – na konci každého dne (nebo následující den ráno) shrneme, na čem jsme pracovali (zpráva, pod kterou komentáře píšeme, chodí automaticky v 16:10). A protože máme několik zahraničních kolegů, píšeme to anglicky.

Zdroj: FAQ pro posádku Freela (playbook)

Google Meet

Na videohovory se ve Freelu používá Google Meet, členové týmu oceňují hlavně jeho uživatelskou vstřícnost.

„Google Meet je jednoduchý, nemusí se nic instalovat, pošle se odkaz, je to propojené rovnou s Google kalendářem... je zkrátka pro nás uživatelsky nejpříjemnější. My navíc máme Google Workspace, takže i ta integrace je za mě velký benefit.“

Karel D., spoluzakladatel firmy

Missive

Posledním nástrojem, který ve Freelu zmínili, je Missive. Jedná se o sdílenou schránku na e-maily, kde má každý člen týmu svůj účet.

„Kolegyně ze zákaznické podpory schránku procházejí a e-maily přiřazují jednotlivým lidem podle toho, koho se týkají.“

Vladimír, vedoucí marketingového oddělení

9 Závěr

Případová studie Freela ukazuje obrázek technologické firmy, v níž možnost práce z domova existuje od jejího založení. Firma zúročila své zkušenosti a promítla poznatky pramenící z potřeb zaměstnanců do nástroje Freelo, který vyvinula a neustále vylepšuje.

Stejně jako v předchozích případech i tato případová studie se zaměřila na firemní hodnoty a kulturu firmy. Dospěli jsme k těmto poznatkům:

- Ve firmě Freelo je kladen důraz na **efektivní a přátelskou komunikaci**. Případová studie ukazuje, jak se tato hodnota odráží ve způsobu, jakým spolu členové týmu komunikují. V příslušné kapitole popisujeme metody, které ve Freelu zavedli za účelem udržování a podpory kvalitní komunikace (např. metoda Maják). Efektivní způsob komunikace dokládají jak zařazené ukázky z interních dokumentů Freela, tak i způsob, jakým zde používají nástroje určené pro komunikaci a spolupráci. **Ve firmě převládá asynchronní komunikace, která nevyžaduje okamžitou reakci a je pro práci z domova typická.** Tato komunikace se odehrává v nástroji Freelo, jenž má řadu užitečných funkcí (např. zadání úkolu pomocí nahrání obrazovky). Synchronní komunikace probíhá v různých kanálech nástroje Slack a interní dokumenty firmy zdůrazňují, že by měla být vedena úsporně tak, aby se lidi navzájem zbytečně nerušili.
- S přátelskou a empatickou komunikací souvisí i další hodnota firmy – **wellbeing**, tedy psychické a fyzické zdraví.
- Stejně jako v předchozích případových studiích, i v případě firmy Freelo se ukazuje, že při flexibilním způsobu práce je důležitou hodnotou **svoboda, smysluplnost a osobní zodpovědnost** za splnění úkolů. Členové týmu se sami rozhodují, odkud a kdy budou pracovat tak, aby jim čas strávený nad úkoly dával smysl. Ve Freelu dále kladou důraz na osobní **angažovanost**, kterou různými způsoby podporují a oceňují (viz např. aktivita s lístečky).

Pokud má práce z domova a flexibilní způsob práce dobře fungovat, je nutné, aby zde pracovali lidé, kteří souzní s hodnotami firmy. Proto firma zavedla **promyšlený, několikafázový způsob výběru lidí do týmu**, při němž se zjišťují nejen schopnosti daného kandidáta, ale také to, zda uchazeč souzní s firemní kulturou.