



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Shrnutí výsledků a závěrů z případových studií



DigiKompetence | podpora a vzdělávání  
pro výkon práce z domova

# Práce z domova ve firmách Avast, Scio a Freeloo (případové studie)

Název projektu:	DigiKompetence - systémová podpora v oblasti dalšího vzdělávání pro výkon práce z domova <a href="http://www.digikompetence.cz">www.digikompetence.cz</a>
Registrační číslo projektu:	CZ.03.1.54/0.0/0.0/15_020/0017234
Publikováno:	říjen 2023
Autorka:	Mgr. Ladislava Whitcroft, Ph. D.
Grafická úprava:	Mgr. Anna Lhořanová

Toto dílo *Shrnutí výsledků a závěrů z případových studií* je licencováno pod licencí Creative Commons Uveďte původ 3.0 Česká republika.

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

# Obsah

---

Úvod .....	4
<b>PRÁCE Z DOMOVA VE FIRMĚ AVAST .....</b>	<b>7</b>
1 Úvod .....	8
2 První kontakt a pracovní podmínky ve firmě .....	8
3 Nastavení práce z domova v dané firmě .....	9
3.1 Nastavení smluv .....	10
4 Hodnoty a firemní kultura .....	11
5 Komunikace směrem k zaměstnancům .....	12
6 Holistický přístup k podpoře zaměstnanců .....	13
6.1 Psychická pohoda .....	15
6.2 Fyzický komfort a zdraví .....	19
6.3 Telemedicína .....	20
7 Závěr .....	20
<b>PRÁCE Z DOMOVA VE FIRMĚ SCIO .....</b>	<b>22</b>
1 Úvod .....	23
2 Zdůvodnění výběru .....	23
3 Prvotní kontakt a pracovní podmínky ve firmě .....	24
4 Hodnoty a firemní kultura .....	24
4.1 Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy .....	25
4.2 Pracovní doba .....	26
4.3 Firemní kultura a hodnoty firmy Scio .....	28
5 Výběr uchazečů .....	31
6 Podpora zaměstnanců .....	33
7 Nástroje a zabezpečení .....	36
8 Závěr .....	38
<b>PRÁCE Z DOMOVA VE FIRMĚ FREELO .....</b>	<b>39</b>
1 Úvod .....	40
2 Zdůvodnění výběru .....	40
3 Pracovní podmínky ve firmě .....	41
4 Nastavení práce z domova ve firmě Freel0 .....	42
5 Hodnoty a firemní kultura .....	44

5.1	Kvalitní komunikace .....	44
5.2	Wellbeing (fyzické a psychické zdraví) .....	47
5.3	Svoboda a smysluplnost .....	48
5.4	Osobní odpovědnost a angažovanost .....	48
<b>6</b>	<b>Výběr členů týmu .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Podpora lidí v týmu .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Nástroje a zabezpečení .....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>

# ÚVOD

---

Následující dokument je souborem tří případových studií firem, které byly a jsou úspěšné při zavádění práce z domova. V úvodní části čtenáře seznámíme s některými zahraničními a českými studii, které se fenoménem práce z domova zabývají a jejichž závěry se staly podnětem pro realizaci našich případových studií. Následovat bude zdůvodnění, v němž objasníme, proč jsme se rozhodli případové studie realizovat, a na závěr vysvětlíme, jak jsme při jejich realizaci postupovali.

## Vybrané zahraniční a české studie

Práce z domova se stala velmi aktuálním tématem zejména v době, v níž se společnost potýkala s následky pandemie covid-19. V návaznosti na tuto situaci se problematikou práce z domova zabývalo hned několik **mezinárodních dokumentů<sup>1</sup>, jejichž autoři se shodují na tom, že se práce z domova stane trvalou součástí našich životů.** Autoři studií vyjádřili očekávání, že se rozšíří zejména hybridní formy práce z domova (tj. zaměstnanci budou některé dny v týdnu trávit na pracovišti a jiné budou pracovat buď z domova či v co-workingových prostorách<sup>2</sup>.)

V Česku se této problematice věnovalo například **dotazníkové šetření MPSV připravené ve spolupráci s projektem DigiKatalog<sup>3</sup>**, kterého se zúčastnilo téměř 6 tisíc respondentů z řad zaměstnanců a zaměstnavatelů, přičemž byly zastoupeny různé typy zaměstnavatelů (zástupci soukromého i veřejného sektoru, organizace různých velikostí).

### K hlavním závěrům šetření patří tyto body:

#### 1) *O práci z domova je mezi respondenty zájem, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů.*

Respondenti z řad zaměstnanců obecně přikládají možnosti pracovat z domova velkou důležitost (více než polovina z nich ji považuje za důležitý benefit). Rozsah práce, kterou měli respondenti možnost vykonávat z domova před pandemií, je nižší než rozsah, který by z jejich pohledu byl ideální. Více než 40 % z nich by rádo pracovalo z domova v rozsahu 40–50 % úvazku, zatímco reálně jich v tomto rozsahu pracuje pouze 16 %.

Více než 60 % všech vedoucích pracovníků do budoucna očekává alespoň částečné (12 % odpovídajících dokonce výrazně) rozšíření využívání práce z domova v jejich organizaci.

- 
- 1 Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., Bisello M., Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?, Seville: European Commission, 2020  
OECD: Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era: How can Public Policies Make it Happen?, 2020  
European Economic and Social Committee: Challenges of teleworking: organisation of working time, work-life balance and the right to disconnect, 2020  
European Commission, Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, 2020
  - 2 Lodovici, Manuela S. et al.: The impact of teleworking and digital work on workers and society, European Parliament, 2021
  - 3 MPSV: Práce z domova – zkušenosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků v souvislosti s nárůstem využívání práce z domova během pandemie koronaviru, 2021

## 2) **Fungování práce z domova je hodnoceno převážně pozitivně (zaměstnanci i zaměstnavateli)**

S celkovým fungováním práce z domova v organizaci i s komunikací se zaměstnanci na HO je spokojeno celkem přes 90 % vedoucích pracovníků. Výkonnost zaměstnanců na pracovišti a z domova považuje největší část vedoucích pracovníků za srovnatelnou, případně natolik individuální, že ji nelze souhrnně zhodnotit.

Z pohledu zaměstnanců je organizace práce v čase, soustředění a výkonnost při práci z domova spíše nebo výrazně lepší než při práci v kanceláři, a to pro více než polovinu dotázaných. O něco hůř byla hodnocena motivace k práci, relativně nejhůř pak efektivita spolupráce s kolegy.

## 3) **Při hodnocení HO převažují výhody nad nevýhodami**

Na prvních místech se umístily tyto výhody: úspora času na dojíždění, možnost pracovat při zdravotní indispozici, možnost pracovat z jakéhokoliv místa, flexibilní režim, možnost zajistit péči o členy rodiny a lepší organizace času. Uvedená tvrzení označilo za výhodu více než 70 % dotázaných. Jako překážky při práci z domova respondenti nejčastěji uváděli přímou práci s klienty, v menší míře pak skutečnost, že je práce vázána na konkrétní místo, případně že musí být vykonávána v předem stanovených hodinách (např. úředních). Tyto překážky však většinou neplatí pro celou pracovní dobu a většina zaměstnanců (90 %) tak uvedla, že jejich práci lze alespoň částečně vykonávat z domova. Nejčastější důvody, proč v praxi některé organizace vůbec neumožňují tuto formu práce, ačkoliv hypoteticky by to možné bylo, jsou zejména nízká podpora práce z domova ze strany vedení, práce s citlivými daty, převážně nevyhovující pracovní náplň a nedostatečné IT vybavení.

Tento trend potvrzuje i návazné dotazníkové šetření projektu DigiKompetence z roku 2022, jehož výsledky budou publikovány v dohledné době. Závěry tohoto šetření ukazují například to, že zaměstnanci v cca 50 % zvládnou při práci z domova všechnu nebo většinu svých pracovních povinností a vedoucí pracovníci potvrzují, že zaměstnanci jsou srovnatelně výkonní jako při práci na pracovišti. Poslední dotazníkové šetření, čekající na své vyhodnocení, bylo uskutečněno na přelomu října/listopadu 2023.

## **Zdůvodnění případových studií**

Výše uvedené skutečnosti demonstrují, že je ve společnosti o práci z domova velký zájem. Jak upozorňuje dokument OECD, pokud chceme zavádět práci z domova efektivně a smysluplně, měli bychom zajistit, aby probíhalo sdílení dobré praxe v oblasti řízení (managementu), sebeřízení a ICT dovedností<sup>4</sup>. To se může dít např. pomocí případových studií reprezentujících příklady dobré praxe a jejich sdílení či vytvořením prostoru ke sdílení dobré praxe apod. Proto jsme se rozhodli realizovat hloubkové případové studie, jejichž cílem je pochopení problémů spojených s prací z domova a sdílení dobré praxe v českém prostředí.

## **Objasnění designu případových studií a postup při jejich realizaci**

Uvedené případové studie si kladou za cíl seznámit veřejnost s úspěšnými přístupy k zavádění a udržitelnosti práce z domova v různých firmách. V úvodu jsme si položili následující výzkumné otázky: *Jakým způsobem probíhalo zavádění práce z domova ve firmách, které*

4 OECD: Productivity Gains from Teleworking in the Post COVID-19 Era: How can Public Policies Make it Happen?, 2020

*mají s tímto způsobem práce dobré zkušenosti? Jaké jsou příklady dobré praxe? S jakými problémy se zde potýkali a jak je řešili?*

Z hlediska klasifikace se jedná o instrumentální a vícepřípadovou studii. To znamená, že případy nám nebyly přiděleny, nýbrž byly vybrány na základě výzkumné otázky. Vybírali jsme takové společnosti, které mají se zaváděním práce z domova dobré zkušenosti a lze je považovat za příklady dobré praxe. Zároveň jsme vybírali společnosti tak, aby vybraný vzorek přinesl různorodé informace. Po počátečním důkladném průzkumu naše volba padla na tři různorodé společnosti:

1. Firma Avast (dnes součástí společnosti Gen Digital) posloužila jako příklad velké technologické firmy disponující dostatečnými prostředky k tomu, aby mohla zavést práci z domova holisticky, tedy zohlednit všechny aspekty procesu.
2. Případová studie společnosti Scio ukazuje, jak se do pojetí práce z domova promítá koncept svobodné firmy.
3. Freeloo je příkladem firmy, která má s prací z domova dlouholeté zkušenosti a která současně tyto zkušenosti zúročila i při tvorbě svého produktu (nástroje [Freeloo](#)).

### **Postup při realizaci případových studií byl následující:**

1. Zjišťování stavu a výběr vhodných firem (průzkum webu, oslovení kontaktů, využití znalostí odborníků)
2. Oslovení vybraných firem
3. Návštěvy firem a pozorování pracovního prostředí
4. Hlubkové, polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci a vedoucími pracovníky
5. Kvalitativní zpracování dat: analýza rozhovorů a dalších materiálů poskytnutých sledovanými firmami (interní materiály firem apod.)
6. Zaslání zpracovaných případových studií ke zpětné vazbě do sledovaných firem a kolegům (triangulace)
7. Zpracování zpětných vazeb, finalizace dokumentů

**Práce z domova  
ve firmě Avast  
(případové studie)**



# 1 Úvod

---

*„Je důležité říct si, čeho chci docílit, a říct si to jasně. Také je potřeba, aby existovala podpora ze strany vedení... A pak tomu dát jasné mantinely v tom slova smyslu, jak naše lidi podpořit... Takže se na to dívat holisticky.“*

**Martina, HR**

Citátem jedné z hlavních aktérek našich rozhovorů otevíráme případovou studii věnovanou práci z domova ve firmě Avast (dnes součástí společnosti Gen Digital). Slova citátu ukazují, že v rámci Avastu přistoupili k zavádění práce z domova holisticky, tedy posuzovali všechny aspekty tohoto procesu. Naším cílem bylo zjistit, jak takový holistický proces a podpora vypadají v praxi.

Studie vychází ze zkušeností společnosti Avast, zejména v pandemickém a postpandemickém období od března 2020 do září 2022, kdy ještě operovala jako samostatná firma (před sloučením se společností NortonLifeLock). Poznatky z této studie však mohou být využity i k nastavení podmínek pro práci z domova v „normální“ situaci. Mnohé problémy, které případová studie odkrývá, jsou totiž všeobecně platné. Stejně tak se dají v běžných podmínkách aplikovat i poznatky týkající se podpory zaměstnanců, kteří pracují z domova.

## Základní informace o firmě Avast

Historie firmy sahá do roku 1988, kdy Pavel Baudiš a Eduard Kučera založili družstvo ALWIL. To bylo později (v roce 2010) přejmenováno na Avast na základě svého nejznámějšího produktu Avast Antivirus, který se rozšířil po celém světě a používají ho stovky milionů uživatelů.

Firma v září 2022 úspěšně dokončila fúzi s americkou společností NortonLifeLock a v listopadu 2022 představila jméno nové mateřské společnosti Gen Digital, zkráceně Gen, která zastřešuje přední kyberbezpečnostní značky jako Norton, Avast, AVG, Avira a další. Akcie společnosti Gen se obchodují na americké burze Nasdaq a firma celosvětově přináší špičková technologická řešení v oblasti kyberbezpečnosti a ochrany soukromí a identity více než půl miliardy lidí. Společnost má dvě centrály – v Praze a v americkém Tempe v Arizoně. Nová firma si zakládá na své silné přítomnosti v České republice, která bude její globální centrálou pro vývojářské a technologické týmy.

## 2 První kontakt a pracovní podmínky ve firmě

---

Do případových studií jsme vybírali firmy, které práci z domova implementují příkladným či inovativním způsobem a které nám byly ochotny poskytnout dostatek materiálů. Prvotní průzkum probíhal online. To znamená, že jsme procházeli webové stránky a sociální sítě různých firem, kontaktovali vytipované firmy a hledali, kdo se k tématu vyjadřuje v médiích. Při tom jsme narazili na rozhovory s Martinou Suchomelovou (autorkou úvodního citátu, dále jen MS), která se stala klíčovou osobou pro komunikaci během realizace této případové studie. Zároveň nám bylo známo, že firma Avast patří ke společnostem, jež se příkladně starají o své zaměstnance.

Náš počáteční úsudek potvrdil i první kontakt a komunikace se zástupci společnosti. Vše probíhalo rychle, profesionálně a v přátelském duchu. MS nás okamžitě pozvala na první rozhovor a propojila s ostatními zaměstnanci. Při návštěvě firmy jsme si mohli potvrdit,

že je zde o zaměstnance dobře postaráno. Prostory firmy jsou velmi dobře promyšlené. Třebaže se jedná o open space, naleznete zde různá zákoutí, kam se mohou zaměstnanci uchýlit, pokud potřebují soukromí. V prostorách nechybí zóny pro odpočinek a relaxaci (prostory pro sportovní vyžití, knihovna s relaxační místností, hudební místnost s možností zahrát si na různé nástroje apod.). Firma myslí i na zaměstnance s dětmi. V jedné části se nachází herna, kde zaměstnancům ve stanovený čas pohlídají děti zodpovědní pracovníci. Mezi další benefity patří občerstvení na pracovišti. Zaměstnanci mají během dne možnost využít občerstvení, které se nachází na každém patře centrály. Tyto skutečnosti zmiňujeme zejména proto, že ukazují na holistický přístup firmy, jenž se maximálně snaží zohlednit potřeby všech zaměstnanců. Tato filozofie se promítla i do přístupu firmy k situaci během covidové pandemie, kdy se firma náhle ocitla v režimu práce z domova.

### 3 Nastavení práce z domova v dané firmě

---

Stejně jako v ostatních firmách i v Avastu došlo v době pandemie k rychlému přechodu na práci z domova. V Avastu byla situace částečně usnadněna tím, že se jedná o technologickou firmu, která je **zvyklá reagovat rychle a flexibilně**.

Avast zaměstnává profesionály z celého světa, kteří pracují v různých časových zónách. **Možnost pracovat z domova zde proto existovala již před pandemií, avšak nebyla využívána ani zdaleka v takové míře jako v době pandemie.** Vycházelo se z potřeb konkrétních zaměstnanců, přičemž vedení firmy se dlouhodobě snažilo poskytovat takové pracovní podmínky, aby se zaměstnanci rádi zdržovali na pracovišti a aby se zde cítili jako doma.

*„Fungovalo to, ale nebylo to pravidlem...Vedoucí pracovníci se spíše snažili udržet zaměstnance na pracovišti... Také zaměstnanci sami chtěli trávit čas na pracovišti, protože jim kanceláře nabízely velký luxus.“*

**MS, HR**

*„V Avastu se práce z domova využívala často, bylo normální zůstat doma dva dny v týdnu, záleželo to na dohodě, nebyly žádné procesy. Ta pružnost pracovní doby tu byla od začátku, co jsem přišel, to bylo v roce 2019... Firma si na tom zakládá... Je tu hodně IT profesí, které fungují lépe z domova, a lidé, kterým se lépe pracuje třeba v noci.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

V době pandemie se však Avast ocitl v situaci, kdy všichni zaměstnanci najednou museli pracovat z domova. Tento způsob práce si tak vyzkoušeli i zaměstnanci, kteří jej do té doby nevyužívali či využívali v minimální míře. **Firma nastalou situaci pojala jako výzvu a příležitost ke změnám.** V tomto duchu byly chystané změny komunikovány i směrem k zaměstnancům.

*„Řeklo se: Je to New Normal, musíme si na to zvyknout... Takže zapomeňme na staré způsoby a jdeme do nového. HR se toho chopilo velmi dobře... Ten zájem o lidi byl na prvním místě.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Proběhlé změny znamenaly především posun firmy k vyšší míře flexibility.

*„Vize našeho generálního ředitele byla, aby zaměstnanci mohli pracovat odkudkoliv a kdykoliv.“*

**MS, HR**

Vedení Avastu se rozhodlo, že poskytne svým zaměstnancům ještě vyšší míru svobody, která spočívala v možnosti vybrat si kde, kdy a jak budou pracovat. Na zřeteli přitom mělo hlavně zaměstnaneckou spokojenost a samozřejmě i blaho celé firmy. Vedení Avastu přitom vycházelo z přesvědčení, že spokojenější zaměstnanci budou podávat lepší výsledky.

Zájem o práci z domova vyplynul také z průzkumu, jenž firma uskutečnila mezi zaměstnanci. Ukázalo se, že řada z nich preferuje flexibilitu s ohledem na místo, odkud chtějí svou práci vykonávat. Řadě zaměstnanců tato situace otevřela nové obzory a mnozí se rozhodli i po pandemii využívat možnost práce z domova ve vyšší míře než předtím:

*„Situace se obrátila. Například já jsem dříve pracoval jeden den z domova a teď to mám naopak – jeden den v kanceláři a zbytek z domova... A vidím to i u lidí kolem sebe, že se to otočilo... Covid nám ukázal, že se dá pracovat i jinak... Postupně se lidé do kanceláří vrací, přibývá jich, můj názor ale je, že to už nebude jako předtím.“* **Ondřej, vedoucí pracovník**

V současné době se v Avastu uplatňuje **hybridní přístup, při němž mají zaměstnanci na výběr, zda chtějí pracovat z kanceláře, či z domova (nebo jiného místa mimo kancelář)**. Samozřejmě ne u všech je práce mimo kancelář možná (např. recepční musí být přítomni na pracovišti). Dle odhadu MS má tuto volbu zhruba 90 % zaměstnanců. **Je však podstatné, že se jedná o svobodnou volbu, zaměstnanci nejsou v žádném případě do práce mimo kancelář nuceni.**

**Přechod na novou situaci vedení řešilo holisticky a flexibilně.** To znamená, že zvažovalo všechny aspekty, včetně právních (viz kapitola: Nastavení smluv). Promýšlelo také, jak novou situaci zaměstnancům komunikovat (viz kapitola: Komunikace směrem k zaměstnancům), jak sladit práci mimo kancelář s hodnotami firmy (viz kapitola: Hodnoty a firemní kultura) a jak zaměstnancům poskytnout podporu ve všech klíčových oblastech (viz kapitola: Holistický přístup k podpoře zaměstnanců).

### **3.1 Nastavení smluv**

Zaměstnancům Avastu byl nabídnut **výběr ze dvou typů smluv a tomu odpovídajících režimů práce: práce z kanceláře, nebo práce odkudkoliv**. Režim práce z kanceláře je určen pro zaměstnance, kteří předpokládají, že většinu pracovní doby stráví v kanceláři, a zaručuje jim vyhrazený stůl na pracovišti. Režim práce odkudkoliv je vhodný pro zaměstnance s předpokladem převahy práce mimo kancelář. Tento režim jim zaručuje, že budou mít k dispozici notebook, monitor, dokovací stanici a další standardní vybavení (včetně ergonomické židle a stolu) na místě, které si sami zvolí. I v případě tohoto rozdělení však existuje značná flexibilita. Zaměstnanci pracující převážně z kanceláře mohou stále příležitostně pracovat z domova a zaměstnanci v režimu práce odkudkoliv mohou dle potřeby pobývat v kancelářích a využívat všech výhod, které jim pracoviště poskytuje. K dispozici jsou jim také vyhrazené místnosti pro týmy, kde mohou kolegové sedět pohromadě.

Součástí prvotní vize byla myšlenka, že zaměstnanci budou moci vykonávat práci také odkudkoliv ze zahraničí. Na cestě k flexibilitě však muselo vedení překonat překážku v podobě poměrně komplikovaných daňových i právních důsledků, které s sebou práce z domova v zahraničí přináší. Rizikem mohou být hlavně povinnosti vyplývající z aplikace zahraničního práva podle obvyklého místa výkonu práce. V Avastu se však této komplikace nezalekli. Najali právní poradce, jejichž úkolem bylo zpracovat analýzu rizik plynoucích pro firmu v situaci, kdy by zaměstnanec pracoval z nějaké země mimo ČR. **Právní poradci obdrželi seznam zemí, o které mají zaměstnanci zájem, a ty pak rozdělili podle rizikovitosti do tzv. semaforu:**

*„V zelené zemi může člověk pobývat se schválením manažera. Jakmile je oranžová, díváme se na to, kolik lidí tam máme a jestli tam není nějaké riziko<sup>1</sup> ... a v případě červené říkáme rovnou, že to není možné.“*

**MS, HR**

## 4 Hodnoty a firemní kultura

Pokud chce firma úspěšně implementovat práci z domova, mělo by v ní existovat určité klima, které je v souladu s tímto způsobem práce. V následující části se zaměříme na to, jakým způsobem se v Avastu do přístupu k práci z domova promítly firemní hodnoty a filozofie firmy.

Firma Avast k popisu svých firemních hodnot používá zkratku **5 A**, která koresponduje s počátečními písmeny anglických pojmů: **Adult, Accountable, Achievement-focused, Autonomous a Asynchronous** (v českém překladu: **dospělý a zodpovědný přístup, zaměření na výsledek, samostatnost, asynchronní komunikace**). K zaměstnancům se přistupuje jako k dospělým a zodpovědným jedincům, které není třeba neustále kontrolovat a kteří sami umí posoudit, jaký způsob práce je pro ně, pro jejich kolegy a pro firmu nejlepší. Z hlediska měřitelnosti produktivity jsou pro firmu důležité výsledky, přičemž je zaměstnancům dáována maximální svoboda s ohledem na místo a čas výkonu práce.

*„Do určité míry mě nezajímá, kolik hodin budeš pracovat a odkud budeš pracovat... ale potřebujeme vidět ten výsledek.“*

**MS, HR**

*„Avast je firma zaměřená na výkon. Já si nedovedu představit, že bych se tu flákal... Jako tým jsme si stanovili, čeho chceme dosáhnout, kdo má co udělat, a jede se...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

S orientací na výsledek (výkon) souvisí i nastavení cílů:

*„Hodně se řešilo, jak nastavit cíle, jak nastavit, kam se chceme dostat, aby se to dalo řídit na dálku... Firma přišla se systémem OKRs, Objectives & Key Results<sup>2</sup> ... Management například řekl, že se zlepšíme v určité oblasti a jako ukazatel budeme používat NPS. Takže musíme dát dohromady systém, který měří NPS<sup>3</sup>, abychom jej mohli sledovat.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Důležité je, že firma svým zaměstnancům důvěřuje a tuto důvěru dává otevřeně najevo.

*„Samozřejmě je to o lidech, já mám v týmu lidi, za které bych dal ruku do ohně, a vím, že udělají, co je potřeba... Takhle to v Avastu bylo nastavené, co jsem přišel.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

- <sup>1</sup> Pokud by v dané zemi zaměstnanec přesáhl určitý počet dní, existuje riziko, že by zde firma musela platit daně, protože by zde prakticky vznikla stálá provozovna.
- <sup>2</sup> OKR (zkratka z angličtiny Objectives & Key Results, česky Cíle a klíčové výsledky) je metodika společného stanovování cílů, která se používá ke stanovení cílů s měřitelnými výsledky. Cíle musí být měřitelné a splnitelné, ale zároveň dostatečně ambiciózní, aby se pro jejich dosažení musela vyvinout snaha.
- <sup>3</sup> NPS je zkratka pro Net Promoter Score. V podstatě se jedná o míru loajality zákazníků nebo zaměstnanců. Výpočet NPS se provádí na základě marketingového výzkumu. Respondentům je kladena otázka: „Jak pravděpodobné je, že bys doporučil (společnost/produkt/službu...) příteli nebo kolegovi?“

Na asynchronní komunikaci<sup>4</sup> je kladen důraz z logického důvodu. Tento způsob komunikace se v Avastu ve značné míře uplatňoval již před pandemií. Společnost totiž zaměstnává profesionály z různých zemí, kteří pracují v různých časových zónách. S nárůstem flexibility a množstvím zaměstnanců, kteří pracují v jinou dobu a z jiného místa, však zákonitě vzrostla i potřeba komunikovat asynchronně.

## 5 Komunikace směrem k zaměstnancům

---

Jak již bylo řečeno, v Avastu byli dobře připraveni k přechodu na nové podmínky mimo jiné i proto, že se jedná o firmu, která je zvyklá reagovat rychle a flexibilně. Nastavení pracovních podmínek probíhalo rychle, avšak promyšleně, přičemž ve všech fázích byl brán ohled na názory a potřeby zaměstnanců.

*„Pro mě je největší ponaučení vzít lidi na cestu společně a udržovat příběh, proč se to děje, kam se to posouvá.“*

**MS, HR**

Rozhovory ukázaly, že komunikace se zaměstnanci probíhala následovně:

### 1. Průzkumy mezi zaměstnanci a jejich zohlednění při dalším postupu

Firma v rychlém sledu uskutečnila tři průzkumy, ve kterých měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k tomu, jak by chtěli do budoucna pracovat. Z průzkumů například vyplynulo, že zatímco na začátku chtěla větší část zaměstnanců pracovat hlavně z kanceláře, během času se tento poměr obrátil a většina zaměstnanců preferuje práci z domova. Závěry z průzkumu v Avastu využili k tomu, aby určili, jaké další kroky podniknou a jakou podporu zaměstnancům poskytnou.

Stejně flexibilně zareagovala firma i na situaci, kdy přestala platit vládní omezení. Jelikož opakované průzkumy ukázaly, že mezi zaměstnanci v průběhu pandemie vzrostl zájem o práci z domova, rozhodlo se jim vedení Avastu nabídnout ještě větší možnost výběru s ohledem na místo a čas práce.

### 2. Celofiremní online setkání, kde bylo zaměstnancům oznámeno, že se přechází na práci z domova

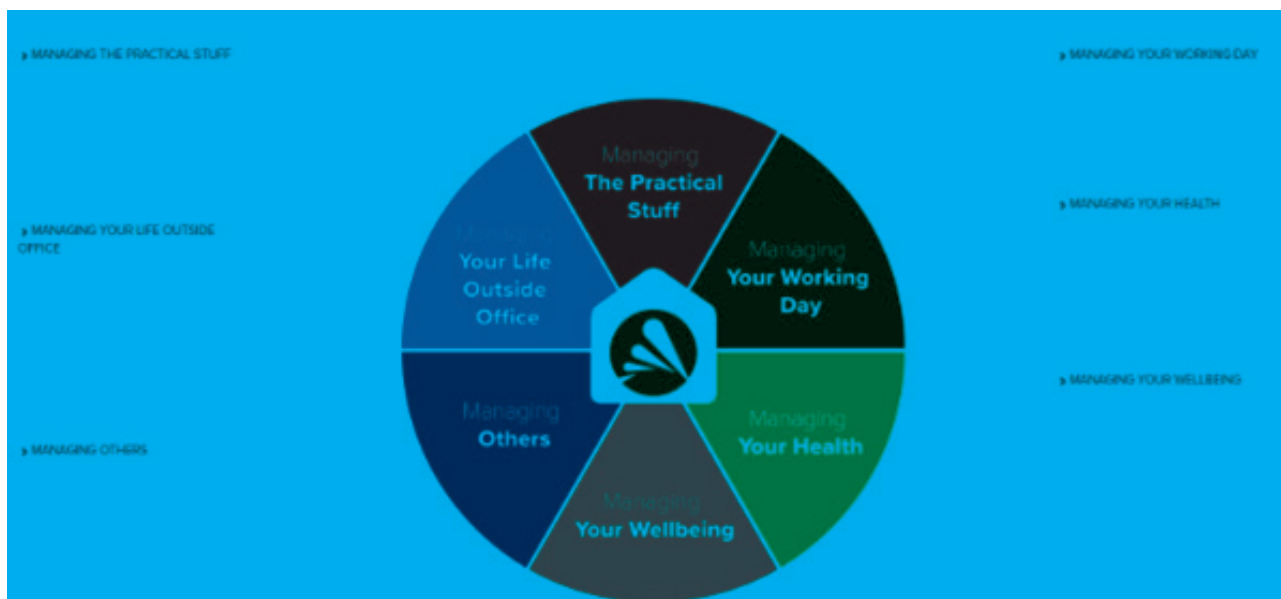
### 3. Vytvoření sekce **Our New Normal** (Náš nový normál) na intranetových **webových stránkách**. Na intranetu mohou zaměstnanci nalézt aktuální informace o dění ve firmě a řadu tipů a doporučení, která se vztahují k práci z domova. Sekce pokrývá šest oblastí, které s ní souvisejí:

- Pracovní den
- Zdraví (fyzické i mentální)
- Praktické záležitosti
- Život mimo kancelář
- Spolupráce s kolegy a podřízenými
- Udržení pohody

---

<sup>4</sup> Asynchronní komunikace je komunikace, která nevyžaduje okamžitou reakci adresáta (např. komunikace pomocí e-mailu)





**Zdroj: Intranet společnosti Avast**

Z rozhovorů vyplynulo, že při tvorbě intranetu se od začátku uplatňoval princip **vzájemného učení a sdílení zkušeností**. To znamená, že **zaměstnanci byli od začátku zapojeni do tvorby obsahu intranetu**:

*„Řada dobrovolníků z různých oddělení se nám přihlásila jako odborníci na určité oblasti, na to, jak si poradit v situaci, která pro nás byla nová... Začali jsme vytvářet takové soupisky odkazů, doporučení a pravidel, které byly volně dostupné všem. Řada z nich se týkala týmové spolupráce, nastavení režimu pracovního dne a mantinelů týkajících se toho, co hraničí s vaším zdravím a co se týká wellbeingu... Měli jsme takovou koordinační skupinu, kdy jsme vše rozdělili do různých tematických oblastí... tam byla určitá frekvence publikování zdrojů a určitá konsolidace a redakce vstupů. Ale v podstatě jsme měli spoustu dobrovolníků, například jedna kolegyně je sportovkyně, a tak díky ní začaly vycházet tipy, jak sportovat, když máte zavřená všechna fitka, a začala dávat dohromady soupis aplikací, které umožňovaly takové ty domácí tréninky... to jsme shromáždili a dali do oběhu, aby lidé věděli, jak je využívat, když chtějí cvičit třeba jógu... Jedna z tematických oblastí se týkala i toho, jak zvládat home office s dětmi a jak je zabavit... takže jsme například měli i soupis různých programů veřejně dostupných pro děti, jako je Česká televize...“*

**Věra, interní komunikace**

## 6 Holistický přístup k podpoře zaměstnanců

Již bylo také zmíněno, firma Avast vždy usiluje o to, aby maximálně zohlednila potřeby zaměstnanců. Tento přístup se promítl do projektu **Future of Work (Budoucnost práce)**, **během něhož bylo nastaveno, jak bude firma fungovat**. Z rozhovorů i z dalších materiálů poskytnutých firmou je patrné, že se během tohoto procesu uplatnil **holistický přístup k wellbeingu neboli osobní pohodě zaměstnanců**. To znamená, že vedení usilovalo o to, aby se ve firmě zaměstnanci cítili dobře. Oblast podpory se zaměřila jak na psychickou pohodu zaměstnanců, tak i na fyzický komfort a sociální vazby (viz kapitoly níže).

Holistický přístup se odráží i v přístupu ke skupinám zaměstnanců, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodněni. V Avastu funguje oddělení pro diverzitu a inkluzi, které se této problematice věnuje:

*„Program byl původně zaměřený na ženy v IT... Tím, jak potřeba narůstala, vzniklo speciální oddělení, které se tomuto tématu věnuje. Jednou z cílových skupin jsou i rodiče. Máme různé cílové skupiny, které řeší různé projekty, například projekt zaměřený na lidi s autismem. Ten program se jmenuje Autismus v IT. Někteří naši autoři jsou mentoři pro lidi s různými formami autismu, snaží se jim pomoci... Dále to jsou programy zaměřené na LGBT komunitu a podobně.“*

**Věra, interní komunikace**

Z uskutečněných průzkumů vyplynulo, že se řada zaměstnanců potýkala s tím, jak skloubit rodičovské povinnosti s prací. Na intranetu byly proto zveřejněny tipy pro práci z domova s dětmi.

### **Ukázka z článku: Práce z domova s dětmi**

#### **JAK TO UDĚLAT, ABYCHOM NEBYLI RUŠENI PŘI PRÁCI**

Pokud je to možné, vytvořte hranice mezi pracovním prostorem a zbytkem domova. Pokud pracujete v oddělené místnosti, používejte cedulky podobné hotelovým dveřím, které upozorňují, že jste zaneprázdněni a děti do místnosti nemohou vstoupit. Pokud nemůžete pracovat z oddělené místnosti, vyznačte si pracovní prostor (v případě potřeby použijte i nějaké vizuální signály, například pásku) a vytvořte asociaci – když je v tomto prostoru dospělý, děti se musí držet dál.

V našich pokynech pro etiku konferenčních hovorů najdete několik tipů pro rodiče. Podívejte se na ně.

Virtuální prarodiče a hlídání dětí – máte nějaké rodinné příslušníky nebo známé, kteří se mohou spojit s vašimi dětmi prostřednictvím nástroje pro online hovory a hlídat je, zatímco vy se musíte soustředit nebo máte důležitou schůzku? Vyzkoušejte virtuální hlídání dětí, je to také skvělý způsob, jak zůstat v kontaktu s rodinou v době sociálního odloučení.

**Zdroj: Intranet společnosti Avast**

Hezkým příkladem toho, že zaměstnanci takové tipy přivítali, je i to, že někteří například „posílali fotky toho, jak si upravili své pracovní prostředí, aby se jim dobře pracovalo i v místech, která sdílí s rodinou.“ (Věra, interní komunikace) Tento fakt zároveň dokládá, že v Avastu zapojení zaměstnanců do procesů skutečně funguje a že se zaměstnanci zapojují rádi a dobrovolně. K diskusi rodičů a sdílení tipů slouží také speciální kanál v komunikačním nástroji Slack.

Zaměstnanci pracující z kanceláří mají v Avastu pro své děti k dispozici dětský koutek. Ten se logicky při práci z domova využívat nedá. Přesto se však v Avastu rozhodli i těmto zaměstnancům vyjít vstříc tak, že pro děti pořádají online aktivity. Tím se, jak říká jedna z účastnic rozhovorů, toto dění v podstatě zdemokratizovalo:

*„Jednou za týden máme pro děti online aktivity. Protože kolegů, kteří pracují na dálku přibývá, chceme je nějakým způsobem také zapojit do firemního dění... Jsou to třeba*

*různé soutěže, kurzy programování, které jsou velmi populární. Máme externího partnera, jehož prostřednictvím je pořádáme v češtině a v angličtině. To už běželo i před pandemií, jen se rozšířila nabídka a kurzy, které předtím byly v kancelářích, se přenesly do online prostředí.“*

**Věra, interní komunikace**

Důležitým aspektem holistického přístupu k práci z domova je možnost volby. V Avastu platí, že zaměstnanci nejsou k práci z domova nuceni, tento způsob práce je jen jejich volbou. Práce z domova totiž není vhodná pro každého a v některých případech může být kontra-produktivní.

*„Každému vyhovuje něco jiného. Já mám dům, mám tam pracovnu, mám tam klid a jsem úplně v pohodě... ale věřím tomu, že když má někdo doma malá dvojčata a bydlí ve 2+KK, tak se do té práce zatraceně těší... takže je to individuální.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

## 6.1 Psychická pohoda

Na úvod je nutné poznamenat, že poznatky v této oblasti jsou značně ovlivněny situací související s covidovou pandemií. To samozřejmě platí i v případě ostatních poznatků z případové studie, avšak právě psychickou pohodu pandemie ovlivnila nejvýrazněji. Během této doby se celá populace najednou ocitla v situaci, kterou doposud nepoznala. Lidé se potýkali s mnoha omezeními, sociální izolací a komplikacemi spojenými se zavřenými školami.

Přesto však některé poznatky z případové studie můžeme aplikovat všeobecně. Během rozhovorů se zaměstnanci firmy Avast vykrystalizovaly dva hlavní problémy, se kterými se lidé pracující v Avastu museli poprat. Jedná se o FOMO a o únavu z videokonferencí (viz kapitoly: FOMO aneb Aby mi něco neuteklo a Komunikace online a únava ze Zoomu). Práce z domova s sebou přináší řadu výhod, např. větší flexibilitu a produktivitu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. **V některých případech však může přinést i problémy, které souvisejí právě s únavou z obrazovek, s pocitem, že musíme být neustále online, či s omezeními v oblasti sociálních kontaktů** (viz kapitola: Sociální vazby a komunikace). Tyto nevýhody pak mohou podstatně ovlivnit mentální rozpoložení zaměstnanců pracujících z domova.

Z rozhovorů vyplývá, že vedení Avastu na psychickou pohodu a duševní zdraví zaměstnanců klade velký důraz:

*„HR se toho chopilo velmi dobře a řeklo, že hrozně důležitý je wellbeing (pohoda) a opravdu se snažili nám ho dát. Mluvílo se o tom, byly na to semináře...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Obsáhlý zdroj informací naleznou zaměstnanci na již zmíněných intranetových stránkách společnosti. Část týkající se wellbeingu, tedy udržení duševní pohody, zahrnuje například tipy od psychologů, informace a tipy z oblastí mindfulness<sup>5</sup>, která má dle výzkumů<sup>6</sup> pozitivní

5 Mindfulness neboli všímavost souvisí s bytím v přítomném okamžiku. Při tréninku všímavosti věnujeme plnou pozornost tomu, co se odehrává uvnitř nás a kolem nás v přítomném okamžiku.

6 Mooneyham, B. W., Mrazek, M. D., Mrazek, A. J., Mrazek, K. L., Ihm, E. D. & Schooler, J. W. (2017). An integrated assessment of changes in brain structure and function of the insula resulting from an intensive mindfulness-based intervention. *Journal of Cognitive Enhancement*.

Sato, J. R., Kozasa, E. H., Wallace, B. A., & Amaro Jr., E. (2017). Neuroimaging data from a single participant before and after a meditation retreat: a proof of concept study. *Journal of Cognitive Enhancement*. doi:10.1007/s41465-017-0025-4.



vliv na zvládání emocí, kognitivní funkce, paměť a pozornost. Kromě toho mají zaměstnanci možnost konzultací s psychology (viz kapitola: Telemedicína).

### 6.1.1 FOMO aneb Aby mi něco neuteklo!

Někteří zaměstnavatelé se brání přechodu na práci z domova kvůli obavám z toho, že se zaměstnanci v pracovní době budou věnovat jiným věcem než práci, čímž poklesne jejich produktivita. Paradoxem přitom je, že často nastává opačná situace, při níž zaměstnanci pracují z domova více než na pracovišti:

*„Paradoxně nejvíc jsem pracoval, když jsem byl doma...“* **Ondřej, vedoucí pracovník**

Avast po svých zaměstnancích nevyžadoval, aby z domova pracovali více než v kanceláři. Přesto však k tomuto jevu v některých případech docházelo. Tato situace byla (v případě některých zaměstnanců) zapříčiněna subjektivním pocitem, který člověka nutí být neustále online, a to i v době volna, jednoduše z důvodu, aby mu něco neuteklo. Jedná se o poměrně častý jev, který se nazývá FOMO neboli Fear of missing out (česky: strach, aby mi něco neuteklo). Tento jev se vyskytuje nejen v pracovním, ale i v osobním životě. **Typické pro FOMO je například chování, při němž člověk neustále kontroluje zprávy na svém mobilním zařízení a na tyto zprávy okamžitě odpovídá, jako by se jednalo o otázku života a smrti. Takové chování má samozřejmě neblahý vliv na mentální i fyzické zdraví.** Lidský mozek si potřebuje odpočinout od neustálého přílivu zpráv a informací, protože jinak může dojít k vyhoření. Protikladem k FOMO a zároveň způsobem, jak se s tímto problémem poprat, je JOMO neboli Joy of missing out (česky: radost z toho, že nám něco uteklo). Jedna z cest, jak tohoto stavu docílit, souvisí s již zmíněnou všímavostí (mindfulness), při níž se soustředíme na přítomný okamžik a plně ho prožijeme. K tomu nám mohou pomoci například různé meditační techniky.

*„Měl jsem jednu dobu, kdy jsem zkoušel meditace. To jsem už byl z toho rozstřelený. Potřeboval jsem se soustředit a už to bylo takové, že člověka vynervovala každá kravina... Meditace mi pomohly. Koukal jsem třeba, jak padají lístky z meruňky u nás na zahradě. To mi pomáhalo.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Od zaměstnanců firmy jsme se dozvěděli i další konkrétní tipy, jak tuto situaci zvládnout:

#### 1. Nastavit si režim a rituály

*„Fakt není dobré vlézt ještě v pyžamu za počítač, protože tam není ten rituál jdu z domu do práce. A to samé umět to ukončit. Já jsem si pořídil psa. Takže ráno jdu se psem, ráno jdu jako do práce se psem.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

*„Mně třeba pomohlo, že jsem si řekla, že budu s dětmi chodit odpoledne na fotbal v určitou dobu... takže mě to donutí jít a zvednout se od počítače.“*

**Věra, interní komunikace**

#### 2. Vědomě si stanovit, kdy se odpojím, vypnout si oznámení v aplikacích (naučit se pracovat s aplikacemi)

*„Musíte se naučit do toho nelézt, nereagovat...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

*„Zablokujte si kalendář... Máte polední pauzu, tak si to dejte do kalendáře, aby všichni věděli, že tohle je moje polední pauza, do té mi nezasahujte, nedávejte mi tam schůzky.“*

**Věra, interní komunikace**

3. Načasovat odesílání zpráv tak, aby chodily v pracovní dobu:

*„To je důležité hlavně s ohledem na to, že někteří lidé, když dostanou pracovní zprávu po pracovní době, mají tendenci nad jejím obsahem začít okamžitě přemýšlet, a to i před spaním... V týmu se postupně učíme používat scheduling messages (načasování odeslání zpráv na konkrétní dobu). Takže když mě napadne něco v devět večer a napíšu to, tak to načasuji, aby to dotyčnému přišlo až v devět ráno.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

### **6.1.2 Komunikace online a únava ze Zoomu**

Psychickou pohodu zaměstnanců při práci z domova do značné míry ovlivňuje to, jak zvládají komunikaci, která se odehrává pomocí internetu (komunikaci online).

V Avastu jsou napříč firmou k různým komunikačním účelům používány různé komunikační nástroje. Pro práci ve sdílených složkách se jednotně používá G Suit, Slack slouží ke komunikaci napříč firmou, Miro se uplatní hlavně při tvůrčí práci či sdílení a Jiru zaměstnanci využívají pro task management. Vedení si uvědomuje potenciální problémy spočívající v tom, že se komunikuje pomocí různých kanálů, a i zde dochází k postupnému vývoji<sup>7</sup>:

*„Snažíme se, aby to bylo sjednocené, protože musíte lidi naučit ty technologie využívat... Postupně směřujeme k tomu, čemu říkáme single source of truth<sup>8</sup>. Usilujeme o to, aby v budoucnu byla shromážděna všechna data a informace na jednom místě, kde se vše jednoduše najde. Tak se zabrání tomu, aby člověk musel zadávat jednu informaci desetkrát do různých systémů...“*

**MS, HR**

Nezbytnou podmínkou úspěšné komunikace přes internet je to, že zaměstnanci efektivně pracují s nástroji, které jsou ve firmě využívány. Na intranetu firmy Avast zaměstnanci naleznou například technickou podporu pro asynchronní komunikaci a mohou si přečíst tipy, jak pracovat s nástroji používanými napříč firmou (Zoom, Slack, Miro Board). Dalším důležitým předpokladem efektivní komunikace je **používání vhodného komunikačního kanálu**. V některých případech je lepší komunikovat přes zprávy, jindy pomocí e-mailu a někdy zase pomocí videohovoru. Výběr komunikačního kanálu závisí na tom, jaké máme cíle a jak rychle potřebujeme odpověď. Vedení Avastu si uvědomilo, že by zaměstnancům měla být poskytnuta podpora i v této oblasti.

*„Museli jsme lidi naučit komunikační nástroje používat. Pomocí návodu jsme je učili, které komunikační kanály ve firmě máme a které jsou vhodné na různé typy komunikace.“*

**Věra, interní komunikace**

Problémy s komunikací řešili také vedoucí pracovníci, a to zejména ti, kteří dosud měli s prací mimo kancelář jen omezené zkušenosti. U nich byla zaznamenána zvýšená potřeba konzultací týkajících se nutných změn ve způsobu vedení.

<sup>7</sup> Společnost Gen v současnosti používá primárně balíček programů Microsoft 365, který zahrnuje všechny nezbytné pracovní nástroje: e-mailový klient Outlook, One Drive pro práci se sdílenými složkami a Microsoft Teams ke komunikaci napříč firmou. Kromě toho používá také např. Miro, které se uplatní hlavně při tvůrčí práci a sdílení, nebo Jiru, kterou zaměstnanci využívají pro task management.

<sup>8</sup> Shromáždění dat z mnoha systémů v rámci organizace do jednoho místa.

*„Mám pocit, že největší problém byl, že někdo nedokáže ty lidi řídit, když je nevidí. Jak já vím, jestli oni plní své povinnosti... jak mu mám správně zadat, co má dělat, když jsme si to dříve mohli říci osobně v kanceláři... Takže si potřebovali domluvit nějaká pravidla, třeba že bude pravidelná schůzka jednou týdně. Některé ty týmy dělaly denní schůzky, kde si řekli, kde, kdo je a co dělá...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Zároveň se manažeři museli poprat se situací, kdy někteří z jejich podřízených pociťovali psychickou nepohodu. Z rozhovorů vyplynulo, že **napříč firmou je kladen velký důraz na empatii a empatickou komunikaci**. Značná míra empatie je důležitá při asynchronní komunikaci, kdy nejsme v přímém v kontaktu s osobou, se kterou komunikujeme. V takovém případě totiž nevidíme, jak se osoba na druhém konci tváří a co nám sdělují její gesta. Proto může docházet k nedorozumění a komunikačnímu šumu.

Zaměstnancům je doporučováno, aby se nebáli říct o pomoc a případně se obrátili na některého z terapeutů (viz kapitola: Telemedicína). Vedoucím pracovníkům se doporučuje, aby se zajímali o to, jak se vede jejich podřízeným, mimo jiné i po psychické stránce.

*„Vznikla i série pro manažery, jak se starat o tým, kde nám říkali – ptejte se lidí, jak jim je... A každé setkání začínalo dotazy – jak ti je, jak se držíš? Takže ta starost o lidi tady byla velká.“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

### **Únava ze Zoomu**

Jeden z poměrně často skloňovaných problémů souvisel s tím, že se hlavně zpočátku pandemie odehrávalo ve firmě velké množství videokonferencí. To mělo za následek únavu ze Zoomu (jelikož je k tomuto účelu v rámci firmy používán Zoom).

*„I řada jiných firem popisuje podobnou věc... Začalo se používat spojení Zoom fatigue neboli únava ze Zoomu... Všichni kolegové byli zavaleni množstvím online meetingů, které dost často nebyly vůbec potřeba. Zpočátku to byla taková chaotická situace, kdy vám najednou v kalendáři naskočilo množství meetingů bez pauzy... Po určité době si na to zaměstnanci začali stěžovat.“*

**MS, HR**

V Avastu se rozhodli zavést Zoomless Fridays (pátky bez Zoomu). To znamená, že v tento den se nekonaly žádné videohovory.

*„Cílem bylo minimalizovat množství videokonferencí a rozprostřít komunikační potřeby do různých kanálů... třeba pokud si jenom potřebujete něco potvrdit – jako třeba ‚Poslal jsi to?‘ – není potřeba kvůli tomu svolávat videokonferenci. Stačí si napsat skrze rychlý chat přes naši aplikaci, která se jmenuje Slack. Pokud je to něco obsáhlejšího, zkuste týmu dopředu poslat nějaký dokument... aby na meeting už všichni šli připravení a aby se zbytečně neprodložoval, aby se neopakovalo něco, co si lidé mohou přečíst...“*

**MS, HR**

### **6.1.3 Posílení sociálních vazeb**

S psychickou pohodou bezesporu souvisí i náš sociální život, který v pracovním prostředí ovlivňují zejména vztahy s našimi kolegy. Z průzkumu mezi zaměstnanci firmy Avast vyplynulo, že jim při práci z domova vadí omezení sociálních kontaktů se spolupracovníky. I proto se ve firmě přistoupilo k tomu, že se v době, kdy nepanovala přísná omezení, konaly

v kancelářích schůzky, které (kromě pracovních záležitostí) sloužily k posílení sociálních kontaktů. Zároveň týmy organizovaly různá neformální setkávání, pokud to situace dovolila.

*„V týmu máme pravidelné schůzky jednou týdně, kdy osobně projednáme důležité věci, kdo chce, přinese něco k jídlu...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

K udržení komunikace a sociálních vazeb napříč firmou používá Avast nástroj Slack, na kterém si mohou zaměstnanci v různých kanálech povídat také o svých zájmech či o tom, co je těší a trápí.

*„Slack používáme ke komunikaci napříč firmou. Nedokážu si představit, že jsem ve firmě, kde není Slack. Je tam veškerá komunikace a vy víte, co se děje... I když jsem doma, tak mám přehled o tom, co se děje ve firmě, protože se to řeší na Slacku. Na různých kanálech se řeší různé věci, které mě zajímají, a zároveň se tam propojují lidé se stejnými zájmy a vznikají různé komunity například okolo iniciativy Bike to work, nebo lidé, které zajímá hudba, focení atd.“*

**MS, HR**

Posílení sociálních vazeb je také jedním z témat, kterému je věnována pozornost na firemním intranetu. Manažeři na webu naleznou tipy týkající se posílení sociálních vazeb při práci s týmy, které pracují vzdáleně (ať již částečně, či úplně).

*„Třeba tipy, jak si udělat nějaké online teambuildingy, třeba hospodský kvíz nebo si dát jenom pivko u obrazovky...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

## **6.2 Fyzický komfort a zdraví**

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že se v Avastu v souvislosti s prací odkudkoliv řešila i otázka fyzického komfortu a zdraví. Jeden z potenciálních problémů, které s sebou práce z domova přináší, souvisí s nedostatkem pohybu. Na toto téma byl veden poměrně dlouhý rozhovor s jedním z respondentů, který pracuje jako vedoucí pracovník.

*„V kanceláři je daleko víc pohybu, musíte sem dojet, víc tu toho nachodíte, jdete na oběd, někam ven... Když jsem doma, tak to tak není, pokud nejdete se psem, tak tam jenom sedíte...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Během rozhovoru zazněly i praktické tipy, jak se s nastalou situací vypořádat. Kromě návštěvy fyzioterapeuta a pravidelného cvičení sem patří například i střídání práce u počítače s různými domácími činnostmi či venčením psa.

*„Já jsem začal mít problémy se zádama a musel jsem začít chodit na fyzioterapii... Fyzioterapeut mi poradil cvičení, chození...“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

*„Na to je dobrý ten pes, můj tip zní: pořídte si psa!“*

**Ondřej, vedoucí pracovník**

Vedení Avastu věnovalo pozornost také tomu, aby svým zaměstnancům zajistilo **zdravé a komfortní pracovní prostředí, které jim umožní soustředit se na práci jak z domova, tak i z kanceláře**. V průzkumech se zaměstnanci vyjádřili, že při práci z domova postrádají některé vybavení potřebné k tomu, aby mohli z domova pohodlně a efektivně pracovat (ergonomické křeslo, sluchátka, monitor a dokovací stanici). Na tento požadavek firma flexibilně zareagovala tak, že doručila uvedené vybavení těm, kdo si o něj zažádali.

*„Řekli jsme: V momentě, kdy budete chtít pracovat z domova, vám plně vybavíme domácí pracoviště. Když kolegové potřebovali dva monitory, tak jsme jim dali dva monitory.“*

**MS, HR**

*„Já osobně a mí podřízení jsme využili dotace na židle... Člověk si je buď mohl pořídit sám, nebo se domluvit a normálně vám dodávkou přivezli třeba židli a stůl. Já jsem si dokonce vyžádal stůl polohovací, který si můžete zvedat nahoru a dolů, kvůli zádům... Samozřejmostí byla dokovací stanice, velký monitor nebo i dva monitory.“* **Ondřej, vedoucí pracovník**

Firma se postarala také o zaměstnance, kteří pracují převážně či příležitostně z kanceláře. Tito zaměstnanci mají na pracovišti k dispozici pracovní místo. Typově se toto místo liší podle toho, kolik času na pracovišti tráví. (Mají k dispozici buď vlastní místo, či sdílený pracovní prostor.) Prostory firmy jsou koncipovány jako open space, přesto se však zde nachází různá zákoutí a místnosti, které mohou využívat zaměstnanci pro soustředěnou práci. Jsou tu větší prostory určené pro spolupráci různých týmů a zasedací místnosti (některé mají podobu telefonních budek), které umožňují bezproblémovou virtuální spolupráci s kolegy. Takové uspořádání všem zajišťuje fyzické pohodlí a umožňuje efektivně kombinovat práci z domova s prací z kanceláře.

### **6.3 Telemedicína**

V souvislosti s psychickým i fyzickým zdravím jsme během rozhovorů narazili na to, že se ve firmě Avast k podpoře zaměstnanců využívá telemedicína<sup>9</sup>.

*„Jde o program, který vznikl v rámci podpory zaměstnanců v době pandemie. V určité míře existoval již předtím v našich kancelářích ve Spojených státech... Na základě této zkušenosti jsme tuto možnost zavedli globálně pro všechny...“* **Věra, interní komunikace**

*Pomocí telemedicíny je poskytována pomoc zaměstnancům v oblasti mentálního i fyzického zdraví. Zaměstnanci mají například možnost domluvit si online schůzku s praktickým lékařem či psychologem. Zvýšená poptávka po konzultaci s psychologem byla například zaznamenána během covidové pandemie u manažerů, kteří „byli nuceni změnit způsob, kterým vedou lidi, takže měli zvýšenou potřebu to s někým prokonzultovat“.* **MS, HR**

## **7 Závěr**

Cílem této případové studie bylo zjistit, jakým způsobem firma Avast, která je nyní součástí společnosti Gen Digital, přistoupila v době pandemie k zavádění práce z domova či jiného místa mimo kancelář a vyvodit z těchto poznatků relevantní doporučení. V dané firmě byl uplatněn holistický přístup. To znamená, že vedení firmy posuzovalo všechny aspekty procesu a poskytlo svým zaměstnancům odpovídající podporu. Jako inspirativní se jeví pozitivní přístup k situaci, kdy firmy byly nuceny přejít na práci z domova. Vedení firmy tuto jinak složitou situaci pojalo jako příležitost ke změnám, které ve výsledku vedly k větší flexibilitě a spokojenosti zaměstnanců.

<sup>9</sup> Pojmem telemedicína (distanční medicína) se označuje poskytování medicínských služeb na velké vzdálenosti, například pomocí online konzultací, při nichž se pacient a lékař nenachází na stejném místě. Při těchto konzultacích jsou tedy lékař i pacient od sebe geograficky vzdáleni a diagnostické i terapeutické výkony jsou zprostředkovány technickými prostředky.



## Z případové studie jsme vyvodili tato hlavní poučení a doporučení:

1. Zavádění práce z domova by mělo být v souladu s filozofií a hodnotami firmy, které se promítají do přístupu k zaměstnancům. Případová studie ukázala, že vedení Avastu důvěřovalo svým zaměstnancům a přistupovalo k nim jako k dospělým a zodpovědným jedincům. Pro firmu byly důležité především výsledky, nikoliv to, z jakého místa a v jakém čase přesně zaměstnanci pracují.
2. Za podstatné považujeme zohlednění názorů a potřeb zaměstnanců. V Avastu byli zaměstnanci od začátku do konce zapojeni do procesu přechodu na nový způsob práce. Zjišťovalo se, jaký styl jim vyhovuje, byli informováni o změnách a průběžně se monitorovaly jejich potřeby.
3. V Avastu se osvědčil koncept flexibility a hybridní přístup, při němž mají zaměstnanci na výběr, zda chtějí pracovat z kanceláře, či z domova (nebo jiného místa mimo kancelář). Doporučujeme, aby do práce z domova nebyli zaměstnanci nuceni. Tento způsob práce by měl být jejich svobodnou volbou.
4. Případová studie ukázala, jak v praxi vypadá holistický přístup k podpoře zaměstnanců. Tento přístup vychází z přesvědčení, že spokojení zaměstnanci budou podávat lepší výkony. Pokud k podpoře přistupujeme holisticky, tak usilujeme o to, abychom zvažili veškeré aspekty této podpory, mezi něž patří jak psychická pohoda zaměstnanců (příkladem je možnost konzultací s psychologem), tak i fyzický komfort (sem patří například vybavení domácí kanceláře) a posílení sociálních vazeb (například pomocí různých neformálních setkávání). V oblasti psychické pohody se firma Avast musela vypořádat s problémem, kdy docházelo k zahlcení online konferencemi a online komunikací. Případová studie ukazuje, jak je důležité, aby si firma v této oblasti nastavila pravidla a aby své zaměstnance v této oblasti vzdělávala.
5. Při práci z domova hrají nezastupitelnou roli technologie, které jsou používány ke komunikaci a sdílení dat. Z případové studie vyplývá, že ve firmě směřují k tomu, aby byla data shromažďována do jednoho místa (single source of truth). Tento způsob komunikace a sdílení dat považujeme za velmi vhodný. Nedochozí při něm k zahlcení, data se nemusejí ukládat do více systémů, jsou snadněji dohledatelná a zaměstnanci si nemusí pamatovat několik přístupových hesel.
6. Při zavádění práce z domova je zapotřebí zvažít právní aspekty, ke kterým patří nastavení smluv a právní podmínky vztahující se k práci v zahraničí. V otázce práce ze zahraničí se v Avastu osvědčil přístup zapojení právníků a systematický přístup při posuzování jednotlivých zemí. Pokud se firma rozhodne poskytnout svým zaměstnancům takovou míru flexibility, jako tomu bylo v Avastu, měla by postupovat v souladu se zákony. Zapojení právníků je v takovém případě vhodným postupem.

**Práce z domova  
ve firmě Scio  
(případové studie)**

# 1 Úvod

---

„Chceme, aby o nás bylo více slyšet. Aby si lidé představili Scio, když se řekne svobodná firma.“  
**Katka, HR**

Citátem jedné z akterek našich rozhovorů otevíráme případovou studii věnovanou práci z domova ve firmě Scio. Slova citátu ukazují, že zaměstnanci této společnosti popisují Scio jako svobodnou firmu. Naším cílem bylo zjistit, jak taková svobodná firma vypadá v praxi a jak se zde uplatňovaný koncept svobody promítá do pojetí práce z domova.

Ve firmě Scio se řídí heslem, že změna je trvalý stav. Zcela v souladu s daným heslem se také během zpracování této případové studie udály ve firmě některé ze změn. Ty nám zaměstnanci firmy popsali při zpětné vazbě a my je do textu doplňujeme v podkapitolách s názvem Aktualizace současného stavu k březnu 2023.

## Základní informace o firmě Scio

Společnost Scio, s.r.o., která se zabývá školním a mimoškolním vzděláváním dětí, založil v roce 1995 známý vizionář na poli vzdělávání Ondřej Šteffl. Původním záměrem firmy byla tvorba profesionálních testů pro přijímací zkoušky.

Scio realizuje **Národní srovnávací zkoušky**, které nahrazují nebo doplňují přijímačky na desítky vysokých škol v České republice a na Slovensku. Pro uchazeče o studium na střední školy Scio pravidelně připravuje přijímačky nanečisto, v nichž si žáci mohou dopředu vyzkoušet, jak by obstáli u přijímacích zkoušek. Kromě toho ve firmě Scio pomáhají žákům s přípravou na tyto zkoušky prostřednictvím přípravných kurzů či doučování. Ověřovací a srovnávací testy a dotazníková šetření vytvořená ve firmě Scio dnes využívá zhruba třetina českých základních a středních škol.

V průběhu let Scio postupně rozšířilo pole své působnosti a nyní se věnuje mnoha projektům, jež souvisejí se vzděláváním. V roce 2015 společnost začala zakládat vlastní **ScioŠkoly**, které si kladou za cíl připravit děti na život v budoucnosti a dnes vzdělávají téměř 2 000 dětí. Z mnoha dalších projektů firmy Scio uvedeme ještě **Emušáky** – knihy a hračky zaměřující se na rozvoj emoční inteligence dětí.

## 2 Zdůvodnění výběru

---

Do případových studií jsme vybírali firmy, které práci z domova implementují příkladným či inovativním způsobem a které nám byly ochotny poskytnout dostatek materiálů. První 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 firmy Scio a na blog Smysl v práci<sup>1</sup>, kde zaměstnanci firmy sdílí své zkušenosti z pracovního života. Hlavní myšlenka blogu se točí kolem smysluplnosti, což je hodnota blízká filozofii firmy již z toho důvodu, že se zde věnují oblasti vzdělávání.

Případová studie firmy Scio odkrývá zákulisí firmy, jenž má s prací z domova dlouholeté zkušenosti. Možnost pracovat z domova a flexibilně si organizovat svůj čas v ní existovala již před pandemií, na rozdíl od mnoha firem tedy tento způsob práce nebyl pro zaměstnance ničím novým.

---

1 Blog Smysl v práci: <https://smyslvraci.cz/>



### 3 Prvotní kontakt a pracovní podmínky ve firmě

---

Náš počáteční úsudek potvrdil i prvotní kontakt a komunikace se zástupci společnosti. Vše probíhalo rychle a v přátelském duchu. Oslovili jsme paní Elišku Hloupou Sovovou, která ve společnosti Scio pracuje od roku 2011 a je spoluzakladatelkou projektu Smysl v práci.

Eliška nás pozvala na návštěvu do sídla společnosti Scio v Karlíně a propojila nás s ostatními zaměstnanci. Během návštěvy jsme zjistili, že prostory společnosti působí útulným a domáckým dojmem. Budova se nachází ve starém, čtyřpatrovém domě s příjemnou atmosférou. Návštěvníka na první pohled zaujmou dubové trámy, které jsou ve všech místnostech a zútulňují celý prostor. Domácí atmosféru podtrhuje například i koutek k relaxaci s pohovkou a knihovnou či houpací sítí umístěná v prostoru jedné z místností.

Živoucím centrem je velmi dobře vybavená kuchyňka, kde se zaměstnanci scházejí a (dle slov respondentů) si zde občas i společně vaří. Komunitní atmosféra je patrná i ze vzhledu zasedací místnosti. Na první pohled je vidět, že se při designu a vybavování prostor starali o to, aby se zde zaměstnanci i návštěvníci cítili dobře. Kromě toho, že je tato místnost vybavená vším potřebným pro společná setkávání (dataprojektor a promítací plátno, magnetické tabule apod.), tak tu najdeme i pohodlné pohovky a sedací vaky rozmístěné po celém prostoru.

V prostorách firmy Scio se dále nachází několik menších místností a zákoutí sloužících jako zázemí jednotlivým týmům. Nalezneme zde jak místa určená k setkávání s kolegy, tak i místa, která poskytují dostatek soukromí pro soustředěnou práci. Zaměstnanci nám prozradili, že kanceláře jsou dog-friendly a že si sem mohou vzít i děti, pokud nemají hlídání.

### 4 Hodnoty a firemní kultura

---

Během rozhovorů se zaměstnanci opakovaně zaznívalo slovo svoboda. Právě tato hodnota obsadila jednu z hlavních příček na pozici firemních hodnot (viz kapitola Firemní kultura a hodnoty). **Svoboda a myšlenky svobody v práci souvisejí s konceptem svobodné firmy, ke kterému se Scio hlásí.**

*„Chceme, aby o nás bylo více slyšet. Aby si lidé představili Scio, když se řekne svobodná firma.“* **Katka, HR**

V čem tedy spočívá podstata svobodné firmy a co je typické pro ty, kteří se k danému konceptu hlásí? Filozofie svobodných firem se zrodila v USA a souvisí s myšlenou sebeřízení<sup>2</sup>. Jedním z typických znaků, který svobodnou firmu odlišuje od firmy „tradiční“, je to, že v ní buď zcela chybí, nebo je značně potlačen hierarchický systém manažerů a řídicích mechanismů. Hierarchii a poslušnost nahrazuje sdílení společného smyslu, zodpovědnost a motivace zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří pracují na principu sebeřízení, plní úkoly na základě vnitřní motivace, aniž by jim je někdo musel přidělovat. Z hlediska organizace práce je pro svobodné firmy typická plochá struktura (viz kapitola Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy).

---

2 Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58. doi: 10.1016/j.riob.2017.10.002.

Traci Fenton, zakladatelka sítě svobodných organizací Worldblue, hovoří v souvislosti se svobodnými firmami o **demokracii v práci**. Jako hlavní znaky uvádí <sup>3</sup>:

1. **Smysl a vize:** Zaměstnanci ví, proč jejich firma existuje, a sdílejí společnou vizi.
2. **Dialog a naslouchání:** Zaměstnanci si vzájemně skutečně naslouchají.
3. **Odpovědnost:** Každý jednotlivec je zodpovědný za své činy.
4. **Respektování jednotlivce i celku:** Zohledněny jsou potřeby každého jedince i kolektivu.
5. **Spravedlnost a důstojnost:** S každým člověkem se zachází spravedlivě, nestranně a uznává se jeho přínos.
6. **Integrita:** Každý jednotlivec i organizace dodržují vysoké morální a etické zásady.
7. **Transparentnost:** Myšlenky a informace se sdílejí otevřeně a zodpovědně.
8. **Decentralizace:** Pravomoci jsou v organizaci rozprostřeny do všech úrovní.
9. **Možnost volby:** Každý jedinec má možnost výběru mezi různými možnostmi.
10. **Reflexe a zhodnocení:** Každý jednotlivec i organizace neustále reflektují vlastní činnost, učí se z vlastních chyb i úspěchů.

Z těchto zásad a znaků je patrné, že způsob práce, při němž si zaměstnanec může svobodně volit, odkud chce pracovat, má ke způsobu fungování svobodných firem velmi blízko (blíže viz kapitola Firemní kultura a hodnoty).

## 4.1 Organizační struktura firmy Scio jako svobodné firmy

Jak již bylo řečeno, pro svobodnou firmu je typická organizační struktura, v níž je potlačen hierarchický systém manažerů a zaměstnanci motivuje společný smysl. Pojdme se nyní podívat, jak taková struktura vypadá ve firmě Scio.

Ve firmě Scio funguje 5 týmů, kterým se říká **studia**. Tato studia spolu úzce spolupracují, ale každé z nich je zároveň naprosto autonomní. Každé studio má svého **patrona**. Ti mají na starosti činnost daného studia a hodnocení práce jeho členů. Zastávají tedy roli nadřízených.

*„Hodnotíme kolegy, schvalujeme mzdy, stanovujeme byznys plán pro dané období. Staráme se o hladký chod studia.“*

**Eliška, patronka**

**Patroni** sami sebe (dle výroků respondentů) vnímají jako někoho, **kdo činnost studia zastřešuje**.

*„Není to tak, že bych měl někoho pod sebou, protože tady ta struktura je hodně plochá. Tady jsou studia a nejsou tu manažeři, ale patroni. Každé to studio má svého člověka na PR... Tihle lidi spolu komunikují a řeší se, co se bude komunikovat... s nimi já spolupracuji, jsem ta zastřešující osoba, ale není to tak, že by to byli mí podřízení.“*

**Bohouš, PR**

Studia se skládají z poměrně malého počtu zaměstnanců. V každém studiu pracuje mezi šesti až patnácti lidmi.

*„V našem studiu je 10 lidí. To největší studio má asi 15 nebo 16 lidí. My se snažíme spíše mít menší týmy...“*

**Tomáš, patron**

3 Wordblue: <https://www.worldblu.com/teamblu>

Výběr patronů probíhá v rámci firmy a každý patron má mandát na omezený počet let, po tomto období se společně s kolegy a majiteli rozhodne o svém dalším směřování.

*„Všichni patroni vyrostli z řadových zaměstnanců... máme na to dokument, kde je popsán ten proces. Probíhá výběrové řízení, které je v rámci firmy... a patron má mandát na 3 roky... Pak se zamyslí, jestli to chce dělat dál, nebo může jít patronovat jiné studio, jít pracovat do ScioŠkol, těch variant je víc. Nebo může přijít s vlastním nápadem.“* **Tomáš, patron**

Z materiálů poskytnutých firmou jsme se dále dozvěděli, že nad patrony stojí už jen majitelé a že každý zaměstnanec má přístup na porady vedení a může se vyjádřit k čemukoliv, co se ve firmě děje <sup>4</sup>.

## 4.2 Pracovní doba

V článku Práce u nás, který Scio zveřejnilo na svém blogu Smysl v práci, autoři popisují a zdůvodňují přístup firmy k pracovní době následovně:

*Za více než 20 let života naší firmy jsme se metodou pokus omyl naučili, že volná pracovní doba přispívá k efektivitě, otevřenost vede k respektu, důvěřovat lidem se vyplatí a zejména, že smysl v práci je jedna z nejlépe fungujících motivací. Snižuje fluktuaci, zvyšuje spokojenost a ve svém důsledku i ekonomické výsledky.<sup>5</sup>*

Toto tvrzení dokládají i výroky respondentů, kteří potvrdili, že **volná pracovní doba a možnost práce z domova ve firmě Scio existovala již dávno před pandemií covid-19**, třebaže i v této oblasti docházelo k posunu a změnám směrem k větší volnosti:

*„Máme specifickou firemní kulturu, u nás byl home office standard dávno před covidem.“* **Katka, HR**

*„Když jsem nastoupil, to je tak před 10 lety, tak už tu byla možnost práce z domova... Úterky a čtvrtky byla povinná přítomnost na pracovišti od desíti do dvou, nebo tak nějak, a pondělí, středu, pátek si člověk mohl vybrat. Takže ta možnost tu byla už v dobách, kdy to v Čechách nebyla moc běžná záležitost... Postupně jsme došli k tomu, že jsme udělali úplně volnou pracovní dobu, kdy přítomnost na pracovišti není vyžadována vůbec a je to na každém týmu, jak si to nastaví. Volnou pracovní dobu už máme 7 let.“* **Tomáš, patron**

Zároveň je nutné dodat, že v některých případech samozřejmě není možné pracovat z domova:

*„Práci z domova využívá tak 95 % lidí, samozřejmě ji nevyužívají ti, co sem musí chodit, například recepční.“* **Tomáš, patron**

V praxi to vypadá tak, že je **rozhodování ponecháno na jednotlivých studiích (týmech)**, které si způsob setkávání nastaví podle toho, jak to vyhovuje jejich členům. Zároveň se zaměstnanci řídí tím, kdy je zaměstnanců na pracovišti většinou nejvíce a ve kterých dnech se konají důležité schůzky.

<sup>4</sup> LMC: Chcete, aby vám zaměstnanci dávali skvělé hodnocení? Tady je recept ze Scia. (2020, January 12). Smysl v práci. Citováno 20. 1. 2022, z <https://smyslvpraci.cz/inspirativni-rozhovory/chcete-aby-vam-zamestnanci-davali-skvele-hodnoceni-tady-je-recept-ze-scia/>

<sup>5</sup> Práce u nás. Smysl v práci. Citováno 20. 1. 2022, z <https://smyslvpraci.cz/prace-u-nas/>

*„Každé studio (pracovní tým) si nastavuje pravidla tak, jak jim vyhovují. V některých týmech pracují téměř úplně z domova... Je to takový kontrast, přijdete do jednoho studia a tam pořád někdo je, přijdete do jiného a tam nikdo není... My tu jsme téměř celý týden, jsme na to zvyklí a baví nás to spolu.“*

**Jarda, programátor**

*„Pokud vím, tak schůzky mají všichni stejně, jednou za dva týdny, to jsou ty čtvrtky, ty Koblíhy<sup>6</sup>, a pak si to každé studio nastaví podle sebe... Každý přitom ví, že nejvíce lidí tu je v úterý a ve čtvrtek, to je takové nepsané pravidlo.“*

**Bohouš, PR**

Běžnou praxí je, že pokud zaměstnanci nemohou být přítomni v kanceláři v době schůzky, tak mají možnost připojit se vzdáleně, pomocí Google Meet.

*„To je ten hybridní model. Osm z deseti lidí se tu sejde, dva se třeba připojí přes Meet.“*

**Bohouš, PR**

## **Základní pravidla spolupráce**

Respondenti se shodli na tom, že i při takto svobodném způsobu práce je třeba mít nastavená alespoň nějaká minimální pravidla, která každý respektuje. Ve firmě Scio zavedli pravidlo, že každý zaměstnanec do **sdíleného systému** zapíše, od kdy do kdy je dostupný, kdy pracuje z domova a kdy je na pracovišti. Toto pravidlo shodně uvedli všichni respondenti a z rozhovorů je patrné, že si uvědomují jeho význam.

*„Důležité je mít nastavená pravidla. Nějaká základní, není potřeba mít všechno dopodrobna rozepsané. Ale dát vědět, kdy budu na pracovišti, jak budu dostupný, jak dávat vědět lidem, že tu nebudu.“*

**Tomáš, vedoucí pracovník/patron**

*„Máme pravidel málo, ale ty, co máme, by se měly dodržovat. Do interního systému zapisujeme absence a přítomnosti. Díky tomu může ten home office fungovat, protože všichni vědí, kdy budete ten den na počítači, kdy vám můžou zavolat.“*

**Katka, HR**

*„Klidně tam můžete napsat, že jdete s dětmi do zoo, není to brané tak, že se flákáte. Pro nás je důležité, že víme, kde jste, a že případně jste na mobilu... Ideálně by se to tam mělo dávat den dopředu... je tam taková ikonka, když na ní najedete, tak uvidíte, odkud kdo pracuje.“*

**Bohouš, PR**

## **Stírání hranic mezi pracovním a osobním životem**

V souvislosti s volnou pracovní dobou a prací z domova jsme zjišťovali, zda se zaměstnanci potýkají s problémem souvisejícím se stíráním hranic mezi pracovním a osobním životem a zda mají tendenci pracovat víc než při práci z kanceláře. Většina dotazovaných se s tímto problémem nesetkala, a pokud ano, tak si byli schopni najít účinné strategie, s jejichž pomocí se s tímto problémem sami vypořádali:

*„Člověk se musí trochu usměrnit a na tu práci trochu nemyslet... Já se to snažím praktikovat tak, že si ráno řeknu ‚pracuju od tehdy do tehdy a pak už nepracuju‘... vymezit si ten čas*

<sup>6</sup> Ve firmě Scio se schůzkám říká Koblíhy. Tento název, dle výpovědi respondentů, vznikl tak, že na schůzkách je vždy nějaké malé občerstvení. Původně to byly právě koblíhy.

*předem, aby i kolegové věděli, kdy pracuji... Také je dobré nastavit se na tu práci... Ráno jsem se oblékla, upravila a šla jsem k tomu počítači, takže jsem nešla hned k počítači nikdy v pyžamu. Pak jsem pracovala a po pracovní době jsem se teprve převlékla do tepláků.“*

**Katka, HR**

*„Je super mít uzavřenou místnost, která je oddělená a kde mám svůj klid.“*

**Jarda, programátor**

### **4.3 Firemní kultura a hodnoty firmy Scio**

V této kapitole se budeme zabývat firemními hodnotami, které určují firemní kulturu a ovlivňují způsob práce, včetně možnosti plnit pracovní úkoly formou práce z domova.<sup>7</sup>

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že **ve firmě panuje firemní kultura, s níž zaměstnanci souzní**. Zaměstnanci zmiňovali přátelské prostředí, což je způsobeno částečně i tím, že zaměstnanci sdílejí společné hodnoty. K tomuto stavu se ve firmě Scio dopracovali i díky důkladnému výběru budoucích kolegů (viz kapitola Výběr uchazečů).

Na základě rozhovorů byly identifikovány jako nejvýznamnější hodnoty, které jsou v souladu s filozofií svobodné firmy a flexibilním způsobem organizace práce, následující:

#### **Svoboda**

V souladu s konceptem svobodné firmy se během rozhovorů nejčastěji skloňovalo slovo svoboda. Z rozhovorů je patrné, že zaměstnanci považují svobodu za základ, který umožňuje fungování svobodné firmy. Ukázalo se, že svoboda je pro ně velmi důležitá a motivující.

*„Tady je to jeden svobodomyšlný člověk vedle druhého.“*

**Jarda, programátor**

*„Pro mě ta svoboda a volnost v práci byla zásadní.“*

**Bohouš, PR**

*„Já u nás jako firemní kulturu vnímám tu svobodu, že mohu pracovat odkudkoliv a kdykoliv... a s tím souvisí i důvěra.“*

**Eva, vedoucí call centra/marketing**

*„Ta svoboda se pojí s tím, že můžete pracovat z domova, kdykoliv potřebujete a chcete. Ta firma vám dává tu svobodu zvolit si místo a čas práce. Protože často se říká, že je ve firmě možnost práce z domova, ale ta je sešňorovaná různými pravidly. To u nás není.“*

**Katka, HR**

Svoboda a svobodná volba se zcela zásadně promítá do možnosti svobodně si nastavit, odkud a kdy budu pracovat. Zaměstnanci však shodně zdůrazňovali, že svoboda rozhodně neznamená, že si mohou dělat, co chtějí, bez ohledu na ostatní kolegy.

*„Jediné pravidlo je to, aby to bylo kompatibilní s ostatními kolegy...“*

**Katka, HR**

Dále je nutné vzít v potaz, že zatímco někomu více vyhovuje práce z domova, jiní zaměstnanci upřednostňují práci z kanceláře. Svoboda znamená, že se mohou svobodně rozhodnout, co mi vyhovuje, a uvnitř firmy by měly existovat vyhovující podmínky pro obě skupiny.

<sup>7</sup> Podle Michaela Armstronga je „kultura organizace soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které určují způsob chování a jednání lidí“ a hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci. Zdroj: Armstrong, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing



*„Máme tam studia, jejichž členové všichni do té práce chodí, protože jim to vyhovuje a mají to tak rádi.“*

**Katka, HR**

Možnost práce z domova je tedy zcela v souladu s konceptem svobody, k němuž se firma hrdě hlásí. Firma aktivně usiluje o to, aby se tento princip naplňoval. Jak zdůraznila jedna z respondentek, je patrné, že to firma sama „chce“.

*„Když to ta firma chce, tak se dá domluvit téměř na všem...“*

**Katka, HR**

## **Smysluplnost**

Dobrá práce je taková, která nám dává smysl. Rozhovory se zaměstnanci firmy Scio ukázaly, že lidé, kteří zde pracují, vidí ve své práci smysl, ať již proto, že má společenský význam, či proto, že je baví.

Smysluplná práce je také taková, která je vykonávána smysluplně. I zde hraje velkou roli svoboda, která spočívá v tom, že se sami můžeme rozhodnout, kterou část práce je lepší vykonávat z domova a kterou z kanceláře.

*„Někdy je lepší pracovat z domova, hlavně když se potřebujete na něco soustředit, jindy je lepší se sejít s kolegy v kanceláři, to když potřebujete něco probrat... Kdyby to nešlo (pozn. být doma), tak je to komplikace, člověk je z toho otrávený, když víte, že potřebujete něco sepsat a vedle vás kolegové něco řeší... sice to uděláte, ale bude vás to stát dvakrát, třikrát tolik času.“*

**Bohouš, PR**

*„Pro mě je důležité, že mi ta práce dává smysl, a to i díky tomu, že můžeme pracovat z domova, že máme volnou pracovní dobu. Připadám si svobodnější a pracuji efektivněji, protože si to umím sama nastavit.“*

**Jitka, finanční manažerka**

S konceptem smysluplnosti úzce souvisí to, že zaměstnanci mají možnost do velké míry definovat vlastní roli v organizaci, že si mohou zvolit, čemu by se chtěli věnovat.

*„My si můžeme vybrat, jestli chceme pracovat s databází, nebo jako backend, frontend, nebo se zabývat jinou oblastí. Takže když se člověk začne někde trochu nudit, tak začne dělat něco jiného, nebo se něco nového naučí... To je jedna z podmínek, proč jsem tady tak dlouho.“*

**Jarda, programátor**

*„Když jsem chtěla pracovat na rodičovské dovolené, tak to nikdo nezpochybňoval a neříkal mi ‚hele, rozmysli si to, jestli to zvládneš‘. Naopak ta podpora od toho vedení byla obrovská, řeklo se ‚počítáme, že to zvládneš, a když to nezvládneš, nebudem tě nutit a nějak to vyřešíme...‘ Takže ta svoboda spočívá v tom, že jste svobodní v tom rozhodování ohledně práce a v podstatě i té náplně práce... Když je něco, co vás baví a chcete se tomu věnovat, tak prostě můžete.“*

**Katka, HR**

## Aktivita

Kromě témat spojených se svobodou zaznívalo během rozhovorů i slovo aktivita. I tato hodnota úzce souvisí s prací z domova. Pokud pracujete z domova, musíte být více aktivní v tom smyslu, že si sami vyhledáváte potřebné informace a organizujete práci.

*„Pokud pracujete z domova, tak nejste v kontaktu s tím, co se děje na pracovišti, nedostanete se k rozhovorům, ke kterým byste se jinak dostali... musíte si ty informace mnohem aktivněji zjišťovat.“*

**Tomáš, patron**

S důrazem na aktivní přístup ostatně souvisí i jedno z hesel firmy Scio, které praví, že změna je trvalý stav.

*„Znáte naše heslo – změna je trvalý stav... Furt něco předěláváme a vymýšlíme nové věci... furt se tu něco děje.“*

**Jarda, programátor**

## Důvěra

V případě svobodných firem a při svobodném způsobu organizace práce hraje důvěra klíčovou roli. Zaměstnanci se mohou sami rozhodovat o tom, jak a kde vykonají svou práci, což může fungovat jen na základě toho, že si mezi sebou vzájemně důvěřují.

*„Pokud si chce člověk nastavit takový způsob fungování, tak musí těm lidem věřit... My fungujeme na principech svobodné firmy, která je postavená hlavně na důvěře... na tom, že aktivita je na naší straně.“*

**Tomáš, patron**

## Zodpovědnost

S důvěrou je úzce spojena zodpovědnost každého jednoho pracovníka za to, že dodrží, co slíbil, splní své úkoly dle svého nejlepšího svědomí a že své svobody nebude zneužívat.

*„Dělej si to, jak chceš, respektuj společné aktivity, které tu jsou nastavené, a odevzdávej práci, která se očekává... Každý má zodpovědnost za sebe.“*

**Bohouš, PR**

## Kreativita a smysl pro humor

V průběhu rozhovorů se také ukázalo, že součástí firemní kultury je i originalita, kreativita a smysl pro humor. To je patrné například z toho, že si firma vytvořila vlastní názvy pro jednotlivé jednotky firemní struktury. Sem patří již zmíněná studia, patroni, ale i třeba názvy studií, a dokonce i porad.

*„U nás je všechno tak trochu jinak... Ta studia mají různé vtipné názvy... třeba studio Umpalumpové chystá materiály pro učitele, studio Cirkus se stará hlavně o přípravu žáků základních škol na přijímačky, no a Beverly Hills připravuje na přijímačky na vysoké školy... Porady se nazývají Koblihy.“*

**Bohouš, PR**

## 5 Výběr uchazečů

Na základě rozhovorů a materiálů poskytnutých firmou můžeme s jistotou říci, že ve firmě Scio věnují výběru uchazečů velkou pozornost. **Firma usiluje o to, aby v ní pracovali zaměstnanci, kteří souzní s její firemní kulturou**, vyznávají stejné hodnoty a kteří zapadnou do pracovního kolektivu. Zaměstnanci se opakovaně vyjadřovali, že právě to se zde daří.

*„Drží mě tady ti lidi.“*

**Jarda, programátor**

S ohledem na práci z domova je důležité, **aby se vybraní uchazeči byli schopni přizpůsobit svobodě, která s sebou zároveň nese velkou dávku odpovědnosti**. Takový zaměstnanec by se měl vyznačovat velkou dávkou motivace, samostatnosti a aktivním přístupem k práci.

*„My nabíráme spíše ty samostatnější lidi... a většinou se nám ty výběry fakt povedou a ti lidé samostatní jsou.“*

**Jitka, finanční manažerka**

Pokud chce firma, aby v ní takoví lidé pracovali, musí nalákat ty správné uchazeče (dát jim vědět, jaká zde panuje firemní kultura) a při výběru zaměstnanců postupovat opravdu důkladně. Pojďme se podívat, jak tyto kroky řeší ve firmě Scio.

### Hledání nových zaměstnanců a jednotlivé fáze výběru uchazečů

Z rozhovorů jsme se dozvěděli, že pokud se vypíše nějaká nová pozice, tak se nejdříve hledá uvnitř firmy. Pokud se nepodaří danou pozici v rámci firmy obsadit, je vypsáno výběrové řízení, které má několik fází.

Proces nalákání a výběru nových uchazečů začíná již **pracovním inzerátem**. Formulace pracovních inzerátů je tak specifická, že si už díky tomu může uchazeč udělat obrázek, jaké firma zastává hodnoty. Uchazeči se dozvědí, že zde panuje volná pracovní doba a že je možné vykonávat práci z domova (pokud to umožňuje pracovní náplň). Z inzerátu mohou vyčíst i to, jaká je zde firemní kultura.

*„Vemte si, že když si někdo přečte takový inzerát, tak z toho už ví, jestli chce do takového spolku, protože to samozřejmě nemusí každému sednout, že tady volně pobíhají psi... nebo když tady někdo potřebuje hlídání, tak si sem holt vezme dítě.“* **Jitka, finanční manažerka**

Kromě toho si už ze znění inzerátu může uchazeč udělat obrázek o tom, že se zde klade důraz na vlastní iniciativu a odpovědnost. Třetím důležitým aspektem, který inzerát sděluje, je důraz na smysluplnost. Tato hodnota je ostatně blízká uchazečům, kteří se pohybují ve světě vzdělávání. Proto je při posuzování žádostí kladen velký důraz na motivaci uchazečů. Při náboru je klíčové, aby uchazeč v motivačním dopise prokázal, že sdílí stejné hodnoty, a proto chce pracovat právě ve firmě Scio.

Vybraní uchazeči se poté dostávají do druhého kola, v němž absolvují **Test pracovního potenciálu** ([personline.cz](http://personline.cz))<sup>8</sup>. Ten vychází z testu studijních předpokladů, který vznikl na půdě firmy Scio. Po kandidátech se požaduje, aby dosáhli určitého výsledku. V testu se hodnotí, jak rychle se umí uchazeč přizpůsobit změnám či jak se orientuje v problémech. Všechny tyto dovednosti jsou, mimo jiné, předpokladem, aby byl zaměstnanec schopný pracovat samostatně a vykonávat práci z domova.

8 Tímto testem pracovního potenciálu prošlo tisíce lidí z různých firem.



*„Máme nějaké požadavky na percentil<sup>9</sup>, což jsou procenta v testu pracovních předpokladů. To jsou dovednosti, které souvisejí také s tím, jak rychle jste schopni přijímat změny. Protože my máme heslo ‚Změna je trvalý stav‘... Takže bereme lidi s poměrně vysokým percentilem, kteří jsou už tak nastavení, že si to už sami někde dohledají, nebo si nějak poradí.“*

**Katka, HR**

Dělá se několik kol, těm lidem se popisuje ten způsob práce a děláme vlastně i testy, takový ten zjednodušený test OSP<sup>10</sup>, tím si musí každý projít. Taky si myslím, že na tom se ukáže hodně, minimálně nějaká čtenářská gramotnost, logické myšlení a tak. (Jitka, finanční účetní)

Z výroků respondentů je možné usoudit, že se tento test při náboru ve firmě osvědčil.

*„Máme vyzkoušeno, že kdo nedosáhne určitého percentilu, ten se u nás v práci neosvědčí.“*

**Katka, HR**

Po tomto testu přichází na řadu **individuální pohovor se zaměstnanci**, který se zaměřuje na zjišťování toho, zda jsou hodnoty uchazeče v souladu s hodnotami firmy. V dalším kole uchazeči v malých skupinách procházejí **assessment centrem** a na závěr ještě absolvují pohovor se zakladatelem firmy Scio Ondřejem Štefflem.

## **Aktualizace stavu k březnu 2023**

Proces náboru nových uchazečů prochází aktuálně revizí. Ve firmě Scio například zvažují, že běžný pohovor nahradí pohovorem kompetenčním a assessment centra budou nahrazena simulační hrou. Test pracovního potenciálu bude naopak zachován, protože se osvědčil.

Při výběru jednotlivých kroků výběrového řízení ve firmě Scio vycházejí mimo jiné z toho, jakou mají jednotlivé aspekty výběru schopnost predikovat pracovní výkon.<sup>11</sup> Proto zvažují, že by vyřadili metody, které pracovní výkon nepredikují tak spolehlivě, a zařadili naopak metody s vyšší schopností predikce výkonu.

K těmto změnám dochází z důvodu, že zaměstnanci firmy Scio usilují o to, aby se jejich výběrová řízení zakládala spíše na datech než na pocitech. Dalším důvodem je urychlení procesu výběrového řízení. Ve firmě Scio plánují, že se závěry výběrového řízení budou systematicky pracovat i v rámci rozvoje a vzdělávání lidí ve studiích.

---

9 Percentil používá Scio také v rámci Národních srovnávacích zkoušek, které nahrazují nebo doplňují přijímačky na desítky českých a slovenských vysokých škol.

10 Test obecných studijních předpokladů (OSP) hodnotí základní dovednosti a schopnosti pro úspěšné vysokoleškolské studium: <https://www.scio.cz/nsz/testy/osp.asp>

11 Věk má predikci nulovou, léta praxe se rovněž blíží nulové vypovídací hodnotě, nestrukturovaný pohovor má predikci 0,33, assessment centra 0,41, strukturovaný pohovor (kompetenční interview) 0,58 a kognitivní testy (TPP) 0,65.

## 6 Podpora zaměstnanců

---

Podpora zaměstnanců by samozřejmě měla vždy stavět na aktuálních potřebách. Proto je důležité, aby se tyto potřeby uvnitř firmy pravidelně zjišťovaly. Ve firmě Scio jsou potřeby zaměstnanců zjišťovány hlavně během pravidelných rozhovorů s patrony.

*„Aktuální potřeby zaměstnanců zjišťují primárně patroni na různých průběžných, ať už formálních nebo neformálních schůzkách s jednotlivci, nebo studiem.“* **Katka, HR**

Jako podpůrný prostředek ve firmě Scio využívají nástroj Arnold <sup>12</sup>, který si přizpůsobili tak, aby odpovídal potřebám firmy.

*Teď máme třeba od LMC nástroj, který se jmenuje Arnold. Tam můžete využít jejich přednastavené šablony, které se ale pro nás nehodí. Takže si v tom jejich prostředí zadáváme otázky, které jsou specificky postavené na našich potřebách, a pak to distribuujeme mezi lidi... Teď jsme se třeba lidí ptali, jestli vidí v práci smysl, jestli můžou říct, že jsou na svoji práci hrdí... jestli chtějí pracovat z domova. Během covidu jsme zjišťovali, jestli jim hodně chybí kontakt s ostatními... Máme víc témat, od těch softvových po ty více pracovní, třeba jak se vám pracuje s manažery... Dřív jsme to dělali jednou za měsíc, teď to máme jednou za 2 až 3 měsíce... Je na každém patronovi, aby zhodnotil výsledky průzkumu, protože některá pravidla nemá cenu zavádět plošně.* **Tomáš, patron**

Rozhovory se zaměstnanci ukázaly, že firma Scio poskytuje svým zaměstnancům tyto typy podpory:

### Podpora nováčků

Přestože Scio sází na to, že zaměstnává samostatné jedince, rozhodně neplatí, že by nové zaměstnance nechali, ať si na vše přijdou sami. Naopak se jim dostane důkladného proškolení a zaučení.

*„Když někdo nastoupí, tak dostane přiděleného mentora, který ho zaučuje a seznamuje s prostředím. Potom to, jak bude pracovat z domova, závisí tom, jak moc je samostatný a na druhu práce, na pozici. Například recepční z domova moc pracovat nemůže.“*

**Jitka, finanční manažerka**

### Aktualizace stavu k březnu 2023

Proces onboardingu ve firmě Scio neustále vylepšují tak, aby se zde nováčci cítili jako doma. Kromě již zmíněných mentorů se vytvářejí další podpůrné materiály a také se využívá již zmíněný chatbot Arnold. Ten si v prvních dnech a měsících s nováčkem povídá, přičemž ověřuje, jak se mu ve firmě líbí a jestli potřebuje nějakou pomoc.

---

<sup>12</sup> Arnold je nástroj, který, kromě jiného, průběžně ověřuje spokojenost a potřeby zaměstnanců. Obsahuje více než 35 krátkých, cca pětiminutových konverzací pokrývajících různé aspekty zaměstnanecké zkušenosti. Uživatel si může témata libovolně upravit.

## Vzdělávání

Z rozhovorů vyplynulo, že firma má rozpočet na vzdělávání zaměstnanců. Stejně jako v mnoha dalších oblastech i v této se počítá s vlastní iniciativou a odpovědností zaměstnanců.

*„Vzdělávání máme nastavené tak, že to závisí na aktivitě lidí. Na začátku roku si každý člověk při nějakém hodnocení řekne, co by chtěl na ten další rok, a je to na nich si říci, že by chtěl na nějaké školení.“*

**Tomáš, vedoucí pracovník/patron**

*„Zatím jsme to měli stylem ‚Kdo si co kde našel‘.“*

**Katka, HR**

Z vyjádření HR specialistiky vyplynulo, že si ve firmě uvědomují důležitost dalšího rozvoje zaměstnanců a že v této oblasti dochází k posunu.

*„Chtěli bychom se systematictěji věnovat rozvoji lidí... Chtěli bychom nabízet něco lidem více proaktivně.“*

**Katka, HR**

## Aktualizace stavu k březnu 2023

Ve firmě Scio se aktuálně pracuje na novém systému vzdělávání, přičemž se upravuje systém hodnocení, který by měl lépe identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců.

Již nyní je nabízen každému zaměstnanci zdarma neomezený přístup ke kurzům ve vzdělávací platformě Seduo (<https://www.seduo.cz/>) a pravidelně jsou zasílány tipy na novinky, zajímavé kurzy a webináře všem zaměstnancům, kteří projeví zájem. Zároveň se ve firmě Scio rozhodli, že budou věnovat více pozornosti rozvoji manažerských dovedností patronů. Ti se aktuálně mohou těšit například na školení tematicky zaměřené na kompetenční, hodnotící a rozvojové pohovory.

## Technická podpora

Kvalitní a rychlá technická podpora je jedním z předpokladů úspěšného zvládnutí práce z domova. Z rozhovorů vyplynulo, že ve firmě Scio IT podpora zaměstnanců funguje. Pokud někdo pracuje z domova a narazí na nějaký problém, který neumí sám vyřešit, tak se zaměstnanci IT podpory připojí na počítač přes vzdálenou plochu.

*„Máme technickou podporu, takže když se něco stane, něco přestane fungovat, tak ty admini jsou hned k dispozici. Pomůžou vám na dálku, nenutí vás do firmy jet.“*

**Katka, HR**

## Manuály a návody

Ve firmě Scio jsou si vědomi toho, že spoustu drobných problémů mohou zaměstnanci vyřešit sami, aniž by museli kontaktovat IT podporu. K tomu slouží návody a manuály, které jsou zveřejněné tak, aby k nim měl každý zaměstnanec přístup. Tento přístup k řešení problémů je v souladu s tím, jaký typ zaměstnanců zde pracuje, a v souladu s tím, co se u uchazečů ověřuje při náboru (samostatnost, zodpovědnost).

*„Když je nějaká novinka, třeba jako byly tyhle Meety (pozn. Google Meet), tak kolega ze studia, to je náš takový support, vždycky dává na nějaký server nějaký postup, jak má člověk*

*postupovat, jestli potřebuje třeba G-mail, kde má říct, když potřebuje rozšířené přístupy...“*  
**Katka, HR**

*„Od IT máme takovou stránku, kde jsou školení a návody. Tam byly také ty technické věci, které se týkaly toho, jak něco zprovoznit pro práci z domova.“*

**Eva, vedoucí call centra/marketing**

## **Vybavení pro práci z domova**

V rozhovorech padla i otázka, zda firma poskytuje zaměstnancům nějaké speciální vybavení pro práci z domova. Z odpovědí vyplynulo, že:

1. Zaměstnavatel kromě základní techniky neposkytoval žádné speciální vybavení (např. ergonomické židle apod.).

*„Ta filozofie tady byla, že pokud to chci využít, tak to mám mít doma. Když to nemám a chci to využít, tak mám sedět tady.“*

**Tomáš, patron**

2. Dotazovaní zaměstnanci jsou s tímto srozuměni a nemají s takovým přístupem problém. Z rozhovorů vyplynulo, že od zaměstnanců žádné požadavky nevzešly, protože necítí potřebu.

*„Proběhla tady nějaká výzva na Basecampu, že pokud něco potřebujeme pro práci z domova, ať se ozveme.“*

**Eva, vedoucí call centra/marketing**

*„Ani nevím o nikom, že by psal na support, že chce koupit židli nebo tak.“*

**Katka, HR**

*„Já vlastně nevím, co bych měl chtít. Důležité je, že mi nikdo nehází klacky pod nohy, nejsou tu žádná nesmyslná pravidla a mohu svobodně pracovat.“*

**Tomáš, patron**

Opět se ukazuje, že si zaměstnanci umí i v této oblasti poradit sami. Na druhou stranu je tato situace dána historicky tím, že ve firmě Scio možnost práce z domova existovala již v době, kdy tento způsob práce ve většině firem nebyl vůbec možný, a zaměstnanci si na něj již zvykli. O podpoře zaměstnanců, kteří pracují z domova (např. vybavení pracovní kanceláře), se na české scéně začalo více hovořit až v dobách covidové pandemie.

*„Ono je to tak, že když člověk chce pracovat z domova, tak musí mít své zařízení. Takže si může člověk vybrat, jestli chce pracovat z domova, nebo z firmy. Tady máme samozřejmě svoje počítače, všechno, ale pokud chceme pracovat z domova, není problém, ale musíme mít své zařízení...“*

**Jitka, finanční manažerka**

Dalším důvodem může být samozřejmě i nedostatek financí.

*„Kdybych byla bohatá firma, tak bych koupil těm lidem i dobré židle domů, to my neděláme...“*

**Tomáš, patron**

Z rozhovorů vyplynulo, že v této oblasti dochází k posunu.

*„Nedáváme primárně vybavení, byť teď už to trochu měníme, kdo chce notebook, dostane notebook místo pevného počítače. Teď už bych si třeba ověřil, že lidi mají tu techniku, že mají třeba kamery.“*

**Tomáš, patron**

*„Teď už se dávají firemní notebooky, třeba lidem, kteří musejí cestovat... Já jsem nikdy ani notebook nevyžadovala.“*

**Jitka, finanční manažerka**

## Aktualizace stavu k březnu 2023

Většina zaměstnanců nyní používá firemní notebooky, se kterými mohou pracovat jak z domova, tak i z kanceláře.

## 7 Nástroje a zabezpečení

---

Technologie a jejich správné využívání patří ke klíčovým faktorům, které umožňují firmám i jednotlivcům efektivně pracovat z domova. Jedna část rozhovorů, které jsme uskutečnili v průběhu případové studie, se proto zákonitě týkala otázek spojených s využíváním IT. Probírala se témata spojená s bezpečným užíváním IT v souvislosti s možným únikem dat. Kromě toho zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se IT používání nástrojů ve firmě.

### Zabezpečení

Respondenti se shodli na tom, že při práci z domova je velmi důležité, abychom zvažili zabezpečení dat. Ve firmě Scio funguje dvoufázové ověřování pro přístup k datům. To znamená, že při práci z domova se zaměstnanci připojují na vzdálenou plochu pomocí čipové karty a hesla.

*„Máme naše zabezpečené servery, na které se musíme z domova přihlásit pomocí hesla a čipové karty.“*

**Katka, HR**

*„Dvoufaktorové zabezpečení je nezbytnost.“*

**Tomáš, patron**

Z nástrojů, které byly během rozhovorů zmíněny, byl nejčastěji zmiňován Basecamp a pozvolný přechod na Google Workspace (již nyní se k videohovorům používá Google Meet).

## Aktualizace stavu k březnu 2023

K připojení se ve firmě Scio nyní používá VPN <sup>13</sup>. Ve firmě se již používá Google Workspace (viz níže).

### Basecamp

Nástroj Basecamp začali zaměstnanci firmy Scio využívat v průběhu epidemie covidu-19. Jeho zavedení vyplynulo ze snahy sjednotit komunikační kanály tak, aby nedocházelo k zahlcení, což je jeden z častých problémů, k němuž dochází při práci z domova. Basecamp se ve firmě využívá ke komunikaci a k organizaci práce.

*„Na začátku covidu to bylo složitější. To jsme měli různé komunikační kanály. Když to na mě skákalo (pozn. zprávy) i z toho WhatsAppu, mailu, smsky, do toho mi někdo volal, tak mi*

---

<sup>13</sup> Virtuální soukromá síť (VPN) je zabezpečené šifrované připojení mezi dvěma sítěmi nebo mezi konkrétním uživatelem a sítí.

*přišlo, že mě pořád něco stihá... Shodli jsme se, že to musíme sjednotit. Takže jsme udělali Basecamp.*“

**Jitka, finanční manažerka**

K výhodám Basecampu a možnostem jeho využití se vyjádřilo několik respondentů. Níže vybíráme na ukázkou některé z možností využívání funkcí Basecampu, které se osvědčily respondentům této studie.

1. Možnost hromadné komunikace, která umožňuje vytvářet skupiny. Možnost diskutovat snadno v rámci konverzačního vlákna:

*„Basecamp používáme na hromadnou komunikaci. Předtím jsme měli mailing list a na intranetu možnost vkládat příspěvky, ale ten Basecamp je mnohem flexibilnější... Máme například nějaké externí spolupracovníky, a pokud bychom byli vázáni jen na maily, tak by to bylo velmi složité. To bych musel pořád uvažovat ,ještě do konverzace musím přidat tohohle a tohohle člověka...‘ Máme tam třeba tým, který se jmenuje Pobřežní provoz, což jsou provozní informace kanceláře, které nejsou citlivé. Takže těm lidem, kterým chci, aby to dostávali, pošlu odkaz na tuto skupinu... Pak jim chodí upozornění na mail nebo na mobil, když se tam něco přidá.“*

**Tomáš, patron**

*„Ten Basecamp je skvělý v tom, že se to dá strukturovat... Předtím jsme hodně používali WhatsApp, to tam pak vznikla při komunikaci hrozně dlouhá vlákna.“*

**Jarda, programátor**

2. Možnost vkládat a sdílet různé typy materiálů:

*„Dá se tam víc věcí vkládat, nahrávat, můžete tam dát ukázková videa, screenshoty. „*

**Tomáš, patron**

3. Využití aplikace a propojení Basecampu s firemním e-mailem:

*„Je to i jako aplikace, takže to můžu mít v mobilu a mám to propojený s firemním e-mailem, který mám v Outlooku. Takže v tom Outlooku<sup>14</sup> to na mě vyskočí... a už vidím, jestli je to pracovní, či nepracovní zpráva...“*

**Jitka, finanční manažerka**

4. Možnost nastavit si, kdy chci a kdy nechci, aby se mi zobrazovaly zprávy, zasílání souhrnu zpráv:

*„Navíc si v tom Basecampu můžete nastavit upozornění, že třeba o víkendu se vám ty zprávy neukazují... Pak je taky dobré, že vám ten Basecamp posílá vždycky bodový souhrn, co se ten předchozí den stalo.“*

**Jitka, finanční manažerka**

5. Plánování práce, zadávání úkolů:

*„Máme tam skupinu a tam jim napíšu každé pondělí takový plán na celý týden, co mají dělat. Takže je tam takový to-do list. Oni pak odškrtnávají, co mají v týmu udělat za tu danou směnu. Úkoly si mezi sebou rozhodí individuálně tak, že se během dne domlouvají, například v chatu na Basecampu... Předtím jsem všem psala e-maily, tohle se mi líbí víc, protože to mám všechno pokupě a je to interaktivní, oni vidí nějaké dokumenty.“*

**Eva, vedoucí call centra/ marketing**

<sup>14</sup> Outlook již ve firmě Scio nahradili G-mailem (jelikož firma přešla na Google Workspace).



## Google Workspace

Od zaměstnanců jsme se dozvěděli, že je zvažován přechod k jednotné platformě (Google Workspace) tak, aby dokumenty byly uloženy na jednom místě.

*„Teď je takový přechodný stav... V současné době uvažujeme o přechodu na Google Workspace, ale ještě se o tom budou vést diskuze.“* **Tomáš, vedoucí pracovník/patron**

Google Workspace se využívá ve ScioŠkolách a pozvolna se na něj přechází i uvnitř firmy. Zaměstnanci si uvědomují, že je výhodné mít pracovní dokumenty uloženy na jednom místě.

*„Standardem je mít vše uloženo centrálně... Historicky to bylo na našich discích, kde pořád jsou ty zásadní věci. Ale takové ty pracovní dokumenty, ty už se přes rok hromadí na tom Googlu.“* **Bohouš, PR**

### Aktualizace stavu k březnu 2023

Přechod na Google Workspace byl ve firmě Scio již dokončen.

## 8 Závěr

---

Naším cílem bylo zjistit, jak se koncept svobodné firmy promítá do pojetí práce z domova. Druhým cílem bylo vyvodit z případové studie doporučení pro firmy, které se buď chystají zavádět práci z domova, nebo by se chtěly nechat inspirovat, jak vylepšit stávající stav.

Scio je dynamická firma procházející neustálým vývojem. Dokladem těchto změn jsou aktualizace stavu k březnu 2023, které jsme přidali k některým kapitolám. Přesto je však patrné, že základní hodnoty firmy se nemění. Jako základní hodnota se ukázala svoboda, která je v souladu s konceptem svobodné firmy. Pokud zaměstnanci firmy pracují z domova, musí se jejich nadřízení (a majitelé) smířit s tím, že nad nimi budou mít menší míru kontroly. Proto je důležité, aby byli ochotni tuto svobodu svým zaměstnancům poskytnout. Zároveň je důležité, aby firma svým zaměstnancům důvěřovala a aby tato důvěra byla oboustranná. Jako další důležité hodnoty se ve firmě Scio ukázaly zodpovědnost a aktivita. Zaměstnanci firmy Scio jsou si vědomi toho, že nesou zodpovědnost za výsledky své práce. Kromě toho si umí sami vyhledat potřebné informace a organizovat práci. Další významná hodnota, kterou zaměstnanci firmy Scio sdílí, je smysluplnost. I tato hodnota je v souladu s konceptem svobodné firmy, pro niž je podstatné, že zaměstnanci sdílí společné hodnoty a že jim práce dává smysl. Zaměstnanci firmy Scio si cení nejen toho, že jim dává smysl náplň jejich práce, ale také toho, že mohou sami rozhodnout, kterou část práce je lepší (smysluplnější) vykonávat z domova a kterou z kanceláře.

Z výše uvedeného můžeme vyvodit závěr, že zjištěné hodnoty jsou v souladu s flexibilním nastavením pracovní doby, a tedy i s prací z domova.

Zajímalo nás také, jakou podporu firma poskytuje svým zaměstnancům. Zde se ukázalo jako klíčové, že podpora vychází z aktuálních potřeb zaměstnanců. Tyto potřeby zjišťují patroni během rozhovorů a schůzek s jednotlivými zaměstnanci i s celými studiemi. Kromě toho je jako podpůrný prostředek využíván nástroj Arnold.

Z hlediska procesů a fungování firmy se ukázal jako klíčový zejména důkladný způsob výběru uchazečů. Díky němu ve firmě působí zaměstnanci, kteří sdílí hodnoty firmy a kteří se dokáží přizpůsobit svobodě, jež s sebou zároveň nese velkou dávku odpovědnosti.

**Práce z domova  
ve firmě Freeloo  
(případové studie)**



# 1 Úvod

---

*„Pro Freelo je typické, že není problém se na čemkoliv domluvit. Celá posádka ví, že Freelo 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 Freelo otevíráme případovou studii věnovanou práci z domova v této firmě. Slova citátu dokládají, že se ve Freelu 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 [Freelo](#)) a zároveň i do chodu celé své firmy.

## Základní informace o firmě Freelo

Firmu Freelo založili v roce 2015 Karel Borkovec, Karel Dytrych a Jan Kulda. Freelo 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 Freelo? 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 Freelo 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 Freela jsme hodně řešili potřeby uživatelů... Do dnešní doby jsme s nimi v kontaktu, proaktivně se ptáme.“*

**Jan, spoluzakladatel firmy**

V současné době Freelo 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 Freelo uchovat firemní know-how v procesních šablonách a také pomáhá s vykazováním práce či s fakturací. O funkcích nástroje Freelo 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 Freelo 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.

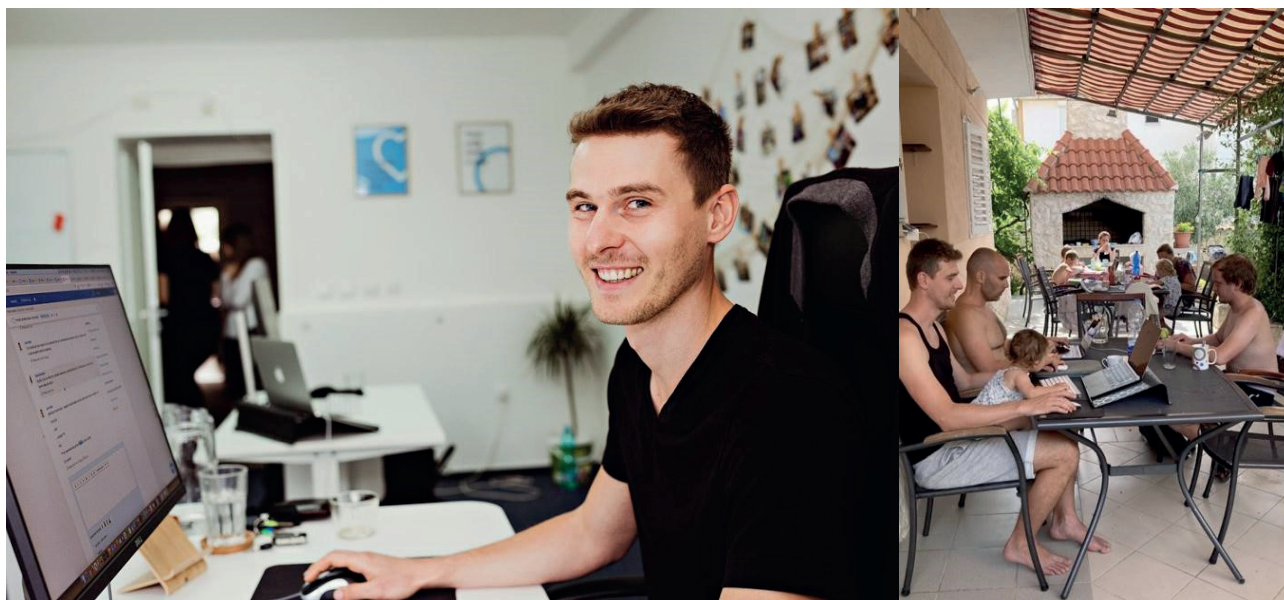
Firma Freelo v našem vzorku případových studií poslouží jako příklad technologické firmy, která má s prací z domova dlouholeté zkušenosti a která současně tyto zkušenosti zúročila i při tvorbě svého produktu.

*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. Kapitán<sup>1</sup> 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**

<sup>1</sup> 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.



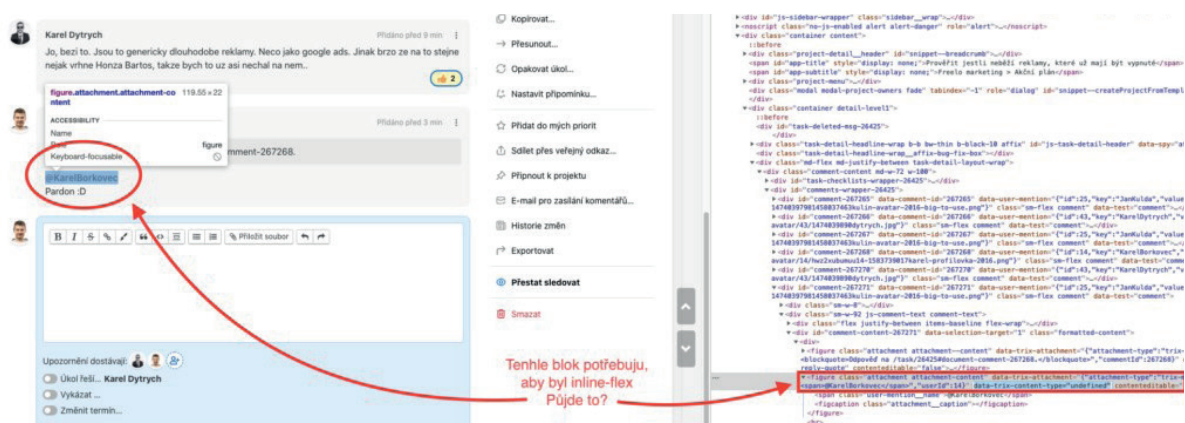
## Jak funguje nahrávání videoukázky přes Loom?

- 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 fit<sup>2</sup> 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-1<sup>3</sup> 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 cokoli 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 cokoli – 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

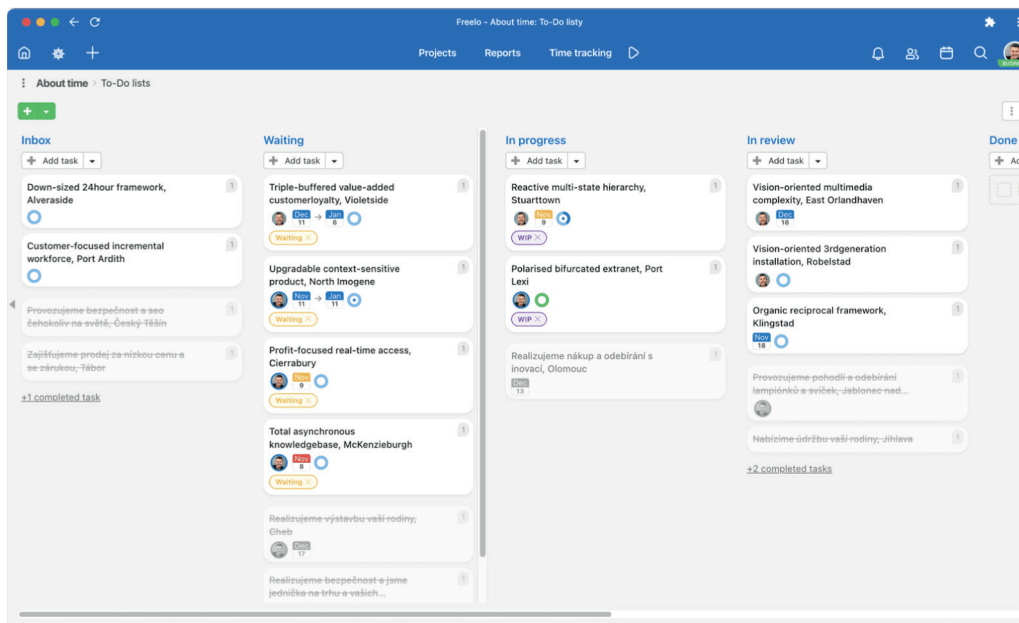
Rozhovory s členy týmu Freela ukázaly, že se zde snaží používat spíše méně nástrojů, aby nedošlo k zahlcení. Tento přístup směřuje ke zjednodušení práce a centralizaci dat.

#### 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 Freelu“.

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 zkratka 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.

# ZÁVĚR

---

Z uskutečněných případových studií jsme vyvodili následující závěry a doporučení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance:

## Doporučení pro vedoucí pracovníky

### 1) *Soulad flexibilního způsobu práce s hodnotami firmy*

Zavádění práce z domova by mělo být v souladu s filozofií a hodnotami firmy, jež se promítají do přístupu k zaměstnancům.

Jednou z klíčových hodnot se ve sledovaných firmách ukázala být **svoboda**, která úzce souvisí se **smysluplností**. Tato hodnota se velmi jasně ukazuje v případové studii věnované firmě Scio. Ta ostatně sama sebe považuje za svobodnou firmu. V této studii jsme popsali typickou organizační strukturu svobodné firmy. Hlavním rysem této struktury je potlačení hierarchického systému manažerů, přičemž zaměstnance motivuje společně sdílený smysl jejich konání.

V případové studii firmy Avast jsme sledovali, jak se vedení firmy v covidové a post-covidové době rozhodlo pojmout nelehkou situaci jako příležitost ke změně. V důsledku toho zaměstnavatel poskytl svým zaměstnancům ještě vyšší míru svobody spočívající v možnosti vybrat si kde, kdy a jak budou pracovat. Svobodu vnímají jako klíčovou hodnotu také lidé působící ve firmě Freel0, pro něž je (stejně jako v předchozích případech) důležité, aby jim práce a čas strávený nad jednotlivými úkoly dávaly smysl.

Všechny případové studie také ukazují, že pokud má svoboda fungovat, musí jít ruku v ruce se **zodpovědností a zaměřením na výsledek**. To znamená, že každý ze zaměstnanců je zodpovědný za to, aby podával uspokojivé výsledky. Tyto hodnoty jsou výstižně vyjádřeny zkratkou 5 A, kterou si Avast zvolila k popisu své firemní filozofie a která koresponduje s počátečními písmeny anglických pojmů: Adult, Accountable, Achievement-focused, Autonomous a Asynchronous (v českém překladu: dospělý a zodpovědný přístup, zaměření na výsledek, samostatnost, asynchronní komunikace). Ve firmě Freel0 je spolu s osobní zodpovědností vyzdvihována a oceňována i **angažovanost**. V případové studii také uvádíme jeden z konkrétních způsobů, jakým se to děje (aktivity s lístečky). Angažovanost neboli aktivita se promítá i do hesla firmy Scio, které říká, že změna je trvalý stav.

Kromě těchto výrazných hodnot se v případových studiích objevují i další hodnoty, jako je například kreativita a smysl pro humor či wellbeing.

### 2) *Podpora zaměstnanců*

V případových studiích jsme se dále zaměřili na to, jak ve vybraných firmách funguje podpora zaměstnanců, kteří z domova pracují většinu či jen část pracovní doby. Jako velmi inspirativní se ukázal **holistický přístup** k podpoře zaměstnanců, s nímž jsme se setkali ve firmě Avast. Podpora zaměstnanců zde zohledňuje jak psychickou pohodu zaměstnanců (příkladem je možnost konzultací s psychologem), tak i fyzický komfort (sem patří například vybavení domácí kanceláře). V této firmě funguje **telemedicina** a zaměstnanci tak mají možnost domluvit si online schůzku s praktickým lékařem či psychologem.

Do procesu přechodu na nový způsob práce byli v Avastu po celou dobu **zapojeni zaměstnanci**, jejichž potřeby byly průběžně monitorovány, sami se zapojili do tvorby intranetu apod. Tento přístup považujeme za velmi inspirativní. Ve Firmě Freelo používají k podpoře vlastní nástroj [Freelo](#), zaměstnanci mají k dispozici jak online školení v reálném čase, tak i videonahrávky či textové návody, z nichž se dozvědí, jak nástroj Freelo efektivně používat. Tento způsob podpory ocení zejména zaměstnanci pracující z domova, ale nejen oni.

Ve sledovaných firmách je kladen důraz na to, aby si pracující z domova mohli pravidelně promluvit o všem, co je trápí či těší. **Potřeby zaměstnanců jsou pravidelně zjišťovány** během schůzek s nadřízenými a pomocí dalších procesů či nástrojů. Například ve firmě Scio se k tomuto účelu používá nástroj [Arnold](#), který obsahuje krátké konverzace pokrývající různé aspekty zaměstnanecké zkušenosti.

### 3) **Výběr zaměstnanců**

Případové studie demonstrují, že důležitým předpokladem pro práci z domova je efektivní výběr zaměstnanců. **Vybraní zaměstnanci by měli být schopni pracovat samostatně a zodpovědně.** V neposlední řadě je důležité, aby uchazeč souzněl s firemní kulturou a vyznával stejné hodnoty.

Velmi promyšlený výběr nových uchazečů funguje ve společnosti Scio. Celý proces má několik fází, během nichž uchazeči absolvují test pracovního potenciálu ([personline.cz](#)). V průběhu našeho šetření se ukázalo, že ve společnosti věnují procesu náboru velkou pozornost. Dokladem toho je i aktualizace stavu, kdy jsme se dozvěděli, že tento proces probíhá dalšími změnami. Ve firmě Freelo je součástí náboru například Google formulář, v němž se prověřuje hlavně to, zda uchazeč souzní s firemní kulturou. Samozřejmostí je i zadání testovacího úkolu, který prověří, zda je uchazeč schopen pracovat samostatně.

### 4) **Technologie a bezpečnost**

Práce z domova by zřejmě vůbec nefungovala bez nástrojů sloužících ke komunikaci a organizaci práce. Zaměstnanci všech sledovaných firem se shodli na tom, že nejvhodnějším řešením je **omezení nástrojů na co nejmenší počet tak, aby nedocházelo k zahlcení**, aby dokumenty byly uloženy na jednom místě a aby nedocházelo k tříštění komunikačních kanálů. Ve firmě Scio jsme mohli v době realizace studie sledovat přechod k jednotné platformě (Google Workspace). Ve firmě Avast jsme se dozvěděli, že směřují k tomu, aby byla data shromažďována do jednoho místa (single source of truth). Ve firmě Freelo jsou všechny úkoly, podklady a komunikace k nim shromažďovány v nástroji [Freelo](#).

Respondenti všech sledovaných firem se shodli na tom, že **jedním z klíčových předpokladů pro práci z domova je zabezpečení dat.** Ve firmě Scio jsme byli svědky přechodu na VPN (zabezpečené šifrované připojení mezi dvěma sítěmi nebo mezi konkrétním uživatelem a sítí). K dalším zmiňovaným prvkům zabezpečení (ve firmě Freelo) slouží šifrovaný disk, 1password či to, že je přístup k datům klientů omezen na různé úrovně. Na bezpečnost je kladen velký důraz i ve firmě Avast, kde se zabezpečení věnuje speciální oddělení Information Security Office (pozn. česky lze volně přeložit jako kancelář pro bezpečnost informací). Zaměstnanci jsou zároveň v této oblasti intenzivně vzděláváni.



## Doporučení pro zaměstnance

### 1) Duševní zdraví

Zaměstnanci i zaměstnavatelé se shodli na tom, že je pro ně podstatné nejen to, aby v jejich firmách pracovali zodpovědní a schopní lidé, ale aby tito lidé byli také spokojení a zdraví.

Ve firmě Avast jsme sledovali, jak přechod na práci z domova v době pandemie covid-19 ovlivnil duševní zdraví zaměstnanců. Tuto situaci vyvolalo hlavně odtržení od běžného pracovního prostředí, kdy zaměstnanci najednou vše museli řešit online. Setkali jsme s fenoménem FOMO neboli Fear of missing out (česky: strach, aby mi něco neuteklo).

Zaměstnanci firem Avast a Freeloo se s námi podělili o některé **konkrétní tipy, které mají pozitivní vliv na naše duševní zdraví:**

1. Vyzkoušejte některé meditační techniky.
2. Nastavte si režim a rituály (např. přerušit práci protažením, procházkou se psem apod.).
3. Vědomě si stanovte, kdy se odpojíte. Naučte se, jak si vypnout oznámení v aplikacích.
4. Načasujte si odesílání zpráv tak, aby chodily v pracovní dobu.
5. Problémy řešte proaktivně, ale zbytečně se jimi nestresujte.
6. Zbytečně nerušte kolegy při práci.
7. Komunikujte s kolegy empaticky a otevřeně.

### 2) Fyzické zdraví

V souvislosti s prací z domova jsme se zaměstnanci firem Avast a Freeloo diskutovali otázku fyzického zdraví. Při tomto druhu práce může být fyzické zdraví negativně ovlivněno tím, že trávíme značnou část dne sezením u monitoru, někdy navíc ve špatné pozici. V některých případech zaměstnanci nemají domácí kancelář vybavenou vhodným zařízením, což může mít negativní důsledky na jejich fyzické zdraví (bolesti zad apod.).

**Zaměstnanci firem v rozhovorech zmínili následující tipy:**

1. Zařaďte pravidelné cvičení, které vás baví (jóga, plavání, běh). Na sportovních aktivitách se můžete domluvit s kolegy.
2. Pokud máte problémy, navštivte fyzioterapeuta – doporučí vám vhodné cviky.
3. Střídejte práci u počítače s procházkami, různými domácími činnostmi, venčením psa apod.
4. Vytvořte si zdravé a komfortní pracovní prostředí (ergonomické křeslo, sluchátka, monitor a dokovací stanice, ergonomicky umístěné monitory a polohovatelné stoly). Požádejte zaměstnavatele, zda by vám některé z těchto věcí mohl proplatit či přímo obstarat.

### 3) Efektivní komunikace

Jedním z nezbytných předpokladů úspěšného výkonu práce z domova je efektivní komunikace. Tento způsob práce je specifický v tom, že vyžaduje převážně online komunikaci, která má svá specifika a pravidla.

Na efektivní a smysluplnou komunikaci je kladen velký důraz ve firmě Freeloo, jejíž zaměstnanci publikovali na toto téma několik článků. Ve firmě Avast jsme sledovali,

jak se komunikace proměnila v důsledku náhlého přechodu na práci z domova, kdy si vedení Avastu uvědomilo, že by zaměstnancům měla být poskytnuta podpora i v této oblasti.

**Zaměstnanci firem s námi sdíleli tyto tipy:**

1. Používejte vhodný komunikační kanál podle toho, jak rychle potřebujete odpověď a co je cílem vašeho sdělení (zpráva, e-mail, videohovor...)
2. Dejte pozor na komunikační šumy, které mohou provázet online komunikaci, při níž nevidíme, jak se druhá strana tváří. Komunikujte empaticky, stručně a jasně.
3. Textové zprávy pište stručné, volte vhodné formátování usnadňující porozumění textu.
4. Dle potřeby použijte místo psané zprávy videoukázku či obrázek s popiskem. To platí hlavně v případě složitějších sdělení, návodů, pokynů apod.
5. Zvažte, zda jsou vaše sdělení či nápady tak urgentní či důležité, abyste jimi hned museli rušit své kolegy.
6. Zvažte zavedení vhodného nástroje na plánování práce a týmovou komunikaci.