



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# Práce z domova ve firmě Avast (případová studie) Holistický přístup



DigiKompetence | podpora a vzdělávání  
pro výkon práce z domova

# Práce z domova ve firmě Avast (případová studie) Holistický přístup

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:	duben 2023
Autorka:	Mgr. Ladislava Whitcroft, Ph. D.
Grafická úprava:	Anna Lhoťanová

Toto dílo *Práce z domova ve firmě Avast (případová studie) - Holistický přístup* je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ 3.0 Česká republika.

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

# Obsah

---

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>První kontakt a pracovní podmínky ve firmě .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Nastavení práce z domova v dané firmě .....</b>	<b>4</b>
3.1	Nastavení smluv .....	5
<b>4</b>	<b>Hodnoty a firemní kultura .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Komunikace směrem k zaměstnancům .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Holistický přístup k podpoře zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
6.1	Psychická pohoda .....	10
6.2	Fyzický komfort a zdraví.....	14
6.3	Telemedicína .....	15
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>15</b>

# 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 rizikosti 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**

- 1 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.
- 2 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.
- 3 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.