

# Zdravé pracoviště je i věc HR

**Navrhování nových kancelářských prostor a stěhování do nich je často spojeno s dalšími výraznými změnami ve fungování firmy, která se v tu chvíli někam „posouvá“. Je to obrovská příležitost, kterou je až příliš snadné promarnit. Jak? Stačí, když se tvůrci nového projektu nebaví s HR.**

Zapojení HR do navrhování pracoviště ve stadiu projektu může být rozhodující pro celý projekt i pro související změny. Stále se to ale neděje. „S uživateli se teď už chce bavit každý, ale jen málokdo půjde za HR a bude se snažit pochopit specifika fungování jednotlivých týmů na pracovišti,“ cituje časopis People Management Chrise Kanea, šéfa BBC Commercial Projects, který zároveň působí v Britském institutu pro facility management. Kane měl před několika lety jako šéf BBC Workplace na starosti stěhování celé korporace BBC do nového areálu v Salfordu, takže ví, o čem mluví.

## HR A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Oddělení HR by mělo mít komplexní pohled na věc a mělo by nejlépe ze všech chápat, jak je prostředí na pracovišti důležité pro produktivitu, spokojenost a udržení talentů. A právě ono by mělo být schopno propojit tvůrce projektu s koncovými uživateli. Mnohdy to ale dopadá tak, že kdokoli jiný je slyšet více než personalisté. Zkušenost architektů je dokonce i taková, že HR se do návrhů zdráhá zasahovat, snad „z úcty“ k firemní hierarchii... A důraz se pak zpravidla klade buď na reprezentativní stránku věci, nebo na úspory nákladů, anebo ještě lépe na oboje.

Zapomíná se, že lidé jsou živočichové – a každý živočich potřebuje ke svému ži-

votu zdravé prostředí a podněty. V mnoha případech se z pracovního prostředí odstraňují veškeré „zbytečnosti“, údajně aby to zaměstnance přimělo soustředit se výhradně na to „za co je placen“. Neexistují ale žádné vědecké důkazy, v žádném oboru, které by potvrzovaly, že prázdné, všeho zbavené prostory vedou k větší produktivitě práce. Naopak pracoviště jako call centra, kde zaměstnanci nemají „nic svého“ a navíc jsou neustále monitorováni, produktivitu neuvěřitelně škodí,“ říká přitom Craig Knight z univerzity v Exeteru.

## NENÍ TO ŽÁDNÁ ESOTERIKA

Na to, abyste pochopili, že (a jak) fyzické pracovní prostředí ovlivňuje výkon, nepotřebujete žádného mistra feng šuej. Strategie, jak dobře koncipovat uspořádání pracoviště, musí být založena na znalosti toho, jak firma funguje, jaké procesy se v ní odehrávají, a jak fungují lidé. Často se třeba mluví o tom, že je potřeba větší spolupráce a musí se „rozbít bunkry“. To, co je skutečně zapotřebí, je pracovní prostředí, které umožňuje flexibilitu: máte možnost se někde individuálně zavřít a soustředit, ale na druhou stranu se také máte kde setkat s ostatními. „Jde o to, aby uspořádání pracoviště umožňovalo větší flexibilitu v tom, jak pracujeme,“ říká Jonny Gifford z britské organizace CIPD, která zastřešuje tamní personalistiku. Je

třeba dát týmům prostor, aby mohly dělat různé věci v různé konfiguraci. Někdy a pro někoho to může znamenat, že to nejlepší je pevné místo u stolu.

Zlaté pravidlo pro „produktivní design“ je existence řady prostor, které podporují různé aktivity – ať již jde o místa pro schůzky skupin, klidové prostory pro přemýšlení nebo společné prostory, kde se kolegové náhodně setkávají. To je základ. A pak jsou tu věci jako barvy, tvary, materiály, květiny, okna, odhlučnění... Takže možná nakonec i ten zmíněný mistr feng šuej stojí za úvahu.

## LIDSKÝ FAKTOR

Další důležitá věc ale je, že také pracovník by měl mít možnost se vyjádřit, jak má být „jeho“ prostor zařízen. „Nejllepší prostor pro práci je takový, u kterého máte pocit, že je to váš prostor – takový, který odráží vaši identitu. Zaneřáděný stůl nebo uklizený stůl mají pro produktivitu stejný význam, protože se v nich odrážejí ti, kteří u nich pracují,“ říká již citovaný Craig Knight.

S počtem lidí v kanceláři stoupá jejich nemocnost. Dánové zjistili, že práce v open space zvyšuje nemocnost o 62 procent v porovnání s individuálními kancelářemi. Existuje také tzv. syndrom nemocné budovy (Sick Building Syndrome, SBS), který se projevuje nevolností, bolestí hlavy, poruchami soustředění,

## ■ CISCO: JEDEN Z PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE

Nové prostory výzkumného a vývojového centra společnosti Cisco na pražském Karlově náměstí ukazují, že moderní kanceláře potřebují více než jen pracovní stoly a zasedací místnosti. Výzkumníci si tu mohou najít vyhovující místo podle typu práce, kterou právě vykonávají: brainstormingy probíhají u velké tabule na centrální zdi, porady pracovních týmů v kavárně, videokonference v tichých kójičkách. Někteří vědci rádi využijí gauč, kam se pohodlně usadí s laptopem. Součástí prostor otevřených v prosinci 2014 je místnost s horelezeckou stěnou pro bouldering, nízké lezení bez nutnosti jištění lanem, která nabízí sportovní odreagování. Část týmu



dává přednost běhu a využívá blízkou vltavskou náplavku – za běhu lze zvládnout i pracovní poradou a s oxykličným mozkiem, snadněji vyřešit některé matematické problémy. Design kanceláří navrhl mezinárodní studio Scott Brownrigg pod vedením Kena Gianniniho, které má za

sebou více návrhů pracovišť Cisco ve světě, ale designovalo i prostory pro Google nebo investiční skupinu Penta. R & D centrum Cisco bude v příštích měsících doplněno o střešní terasu, která práci výzkumníků ještě zpříjemní. *Zdroj: Cisco*



únavu, pálením očí, ale třeba i vyrážkou. Ke zlepšení nebo vymizení příznaků dochází poté, co člověk opustí budovu. Často se uvádí souvislost s kanceláři typu open space, bez možnosti otevírat okna a regulovat teplotu nebo osvětlení. Studie kodaňské univerzity přitom zjistila, že příznaky jsou dvakrát tak časté u pracovníků na nižších pozicích, kteří nemají žádnou možnost, jak své pracovní podmínky ovlivnit.

Může je ale ovlivnit firma: asi deset let starý průzkum mezi pracovníky v jednom kalifornském call centru ukázal například, že ti zaměstnanci, kteří seděli u okna a viděli ven, vyřizovali hovory až sedmkrát rychleji než ti, kteří

výhled neměli. Náklady na instalování většího počtu oken by byly asi třetinové v porovnání se zvýšením produktivity, jakého by tím bylo dosaženo během jednoho roku.

A ještě jedna věc: sedavý způsob života podle Světové zdravotnické organizace přispívá ke zvýšenému výskytu civilizačních chorob.

### OTÁZKY (PRO) HR

V souvislosti s utvářením pracovního prostředí často vystávají nové otázky, které vyložené spadají do sféry HR: pokud třeba redukuje počet míst u pracovních stolů a chcete, aby více lidí mělo „flexibilní“ režim práce, kdo jiný by

se tím měl zabývat? Nehledě na to, že se to ve výsledku dotkne i způsobu, jakým bude pracovat samo HR.

HR tedy má do projektování nových pracovišť nebo do změn v uspořádání těch současných hodně co mluvit, a mělo by se v tomto směru angažovat, a to jak ve vztahu k projektantům, tak ve vztahu k zaměstnancům. Fyzické prostředí má obrovský dopad na to, jak se lidé v práci cítí, jaké podávají výkony, jak komunikují – vlastně na celkovou kulturu organizace. A kdy jste se naposledy ve vaší organizaci někoho zeptali, jak se mu tam pracuje a co by si představoval, nebo co by potřeboval, aby se mu pracovalo lépe? *aa*

# Každá firma je jedinečná

To, že pracovní prostředí ovlivňuje náš výkon, asi ví nebo minimálně tuší každý. Překvapením pro mnohé však bude míra tohoto ovlivnění. Víte, že například klasický open space snižuje produktivitu zaměstnanců až o třicet procent? Jan Bastař, jeden z majitelů firmy cre8, která v ČR prosazuje koncept Living Office, nám o tom řekl mnohem více.

## Co to vlastně je Living Office?

Koncept Living Office vytvořený společností Herman Miller představuje způsob, jak optimálně skloubit potřebu soukromí a soustředění s potřebou socializace a týmové práce. Řada firem dnes již chápe, že je i v jejich vlastním zájmu vytvořit zaměstnancům příjemné místo pro práci.

## Jak se plánuje optimální kancelářský prostor?

V první řadě je nutné mluvit s někým, kdo nastavuje strategii firmy. Obvykle nejdříve jednáme s lidmi z technické správy, ty žádné složité koncepty nezajímají. Pro nás je ovšem důležité vysvětlit podstatu naší práce – že nejde jen o to vybavit kanceláře nábytkem, ale že stěhování do nových prostor nebo přestavba stávajících může být příležitostí ke změně celkového stylu práce, k tomu, aby pracoviště vstoupilo do 21. století nejen z hlediska designu, ale i z mnohem širšího hlediska přístupu k práci a zaměstnancům.

Podpora vedení je proto nutná pro koncept samotný. Ovšem k tomu, abychom byli schopni připravit relevantní koncept, musíme mluvit nejen s managementem, ale i s konkrétními jednotlivými lidmi, abychom získali

přesnou představu o tom, co jejich práce obnáší. Pouhý název pracovní pozice nestačí, protože každá firma je jedinečná a například HR oddělení v jedné společnosti může mít diametrálně odlišnou náplň práce než HR oddělení v jiné organizaci.

## To jsou veškeré údaje, které potřebujete?

Vycházíme i z našich analýz, které máme k dispozici. V rámci probíhající studie společnosti Hermann Miller se například měřilo, kolik času jednotliví zaměstnanci tráví na svých pracovních místech – na židle jim byla bez jejich vědomí umístěna bezdrátová čidla, která měřila jejich obsazenost. Člověk se, pochopitelně, chová jinak ve chvíli, kdy ví, že je monitorovaný. Z měření vyplynulo, že klasická pracoviště nejsou obsazena ze 60 %, privátní kanceláře ze 77 % a zasedací místnosti ze 56 %. Mimochodem v případě zasedáček se ukázalo, že nejvytíženější jsou ty malé, naopak velké místnosti pro mítinky zejí prázdnotou. A také to, že lidé milují techniku: kde byla audiovizuální technika a další chytré pomůcky, tam zaměstnanci chodili mnohem raději, i když třeba v daném konkrétním případě podobné věci nepotřebovali.

Výzkum ovšem sledoval i to, jak dnes lidé v kanceláři fungují, jaké jsou jejich

pracovní návyky. Na základě těchto pozorování pak bylo vypracováno deset modů chování v kanceláři. Sedm těchto aktivit je „kolektivních“, tedy společně s jinými pracovníky, tři pak probíhají samostatně. Na tyto módy pak navazují tzv. settings, tedy prostory, které dané aktivity podporují.

## Můžete tyto módy více přiblížit?

Třeba Show & Tell, to je klasická prezentace, Converse – konferenční hovor s osobou mimo kancelář (pracovní místo), Chat – to je neformální rozhovor, třeba u kávovaru nebo tiskárny. Tato setkání jsou mimochodem velmi užitečná. Spousta lidí neformálně zná třeba vaše potenciální zákazníky nebo odborníky, kteří vám mohou být užiteční ve vaší práci. Nemusí za vás lobbovat, stačí, když vám třeba řeknou, že dotyčný má rád adrenalinové sporty nebo operu, a vy víte, o čem se s ním bavit a jakých témat se naopak vyvarovat.

Často tato zóna pomáhá i obrousit potenciální konflikty. Lidé, kteří spolu dosud komunikovali jen mailem nebo telefonem, se najednou potkají osobně, zjistí, že mají mnoho společného a spousta problémů se najednou vyřeší úplně hladce.



**Jaké jsou další aktivity?**

Určitě bych zmínil Warm Up & Cool Down. To je situace, kdy se buď chystáte na důležité jednání či schůzku, nebo z mítinku odcházíte. Před jednáním si často potřebujete věci promyslet, rozdělit si s kolegy role či úkoly; po skončení setkání si naopak chcete věci zrekapitulovat, dohodnout se, kdo se ujme jednotlivých bodů, které z jednání vyplynuly. Je to také čas, kdy mají možnost promluvit introvertnější členové skupiny – všichni víme, že zvláště na velkých mítincích mluví většinou pouze extroverti.

Dalším modem je Processing – klasická, rutinní práce na počítači, naopak Create představuje čas na tvůrčí aspekt práce, kdy se potřebuji koncentrovat a nechci být rušen. Process & Respond je činnost, která navazuje na e-maily, telefonáty, dokumenty či vzkazy. Contemplate je pak modus soustředění – například, když se chci koncentrovat na četbu složité smlouvy.

Pak jsou zde ještě dvě kolektivní aktivity: Co-create a Divide & Conquer. Ta první představuje činnost skupiny

lidí, která je pověřena prací na konkrétním úkolu, ta druhá je velmi podobná – dvě oddělení pracují na společném cíli a jednou za čas se potřebují na chvíli potkat a zkoordinovat své aktivity.

Zbývá ještě tzv. Huddle – to je místo pro rychlé řešení jednoduchého, náhle vzniklého problému, který nemá smysl odkládat ani kvůli němu svolávat nějaké zbytečné mítinky.

**Jednotlivým modům práce tedy odpovídají různá uspořádání. Jaká to jsou?**

Tak třeba Cove, to je prostor pro právě zmíněné ad-hoc setkání nad jednoduchým problémem a opticky rozbíjí open space, kterému říkáme Hive, Plaza je místo neformálních setkání, Haven představuje malou privátní kancelář a nabízí prostor pro tvůrčí činnost či setkání tváří v tvář. Club House je velmi důležitý prostor – zde se setkává management. Ve většině firem totiž bývá v jednom rohu obchodní ředitel, ve druhém personální, pak je tam šéf IT oddělení, úplně na druhém konci pracoviště atd. Podle mě by měl management sedět pospolu, vždyť má

společný cíl. Club House pak představuje vlastně týmové pracovní prostředí pro management, kde je i konferenční stůl, pohovka, prezentační nástroje jako flipchart a obrazovka. Tímto způsobem se z managementu vytváří tým, který pak vede celou firmu.

Ještě tu máme Meeting Space – tedy zasedačka, Workshop a Forum, což jsou jednací místnosti s různě velkým počtem míst za různým účelem a nakonec Landing, to je prostor pro zmíněnou aktivitu Warm Up & Cool Down.

**Změna pracovního prostředí, vidím, může být dost radikální. Jak se s těmito změnami lidé vyrovnávají a jaké argumenty je přesvědčí, že se jedná o změnu k lepšímu?**

Snažíme se na nikoho netlačit. Bavíme se se zaměstnanci, ptáme se jich, jak vypadá jejich denní činnost, zjišťujeme, zda jsou schopni přijmout flexibilní či sdílené pracovní místo, nebo zda trvají na rezidentním konceptu. Pokud ušetříme pracovní místa, snažíme se místo toho lidem nabídnout něco jiného: odpočinkovou zónu, možnost soukromí atd. Nesmí jít primárně o úspory.

Naopak často se nám stává, že mnozí lidé sami přicházejí s tím, že vlastně ten „svůj“ stůl nepotřebují.

**Jak vlastně probíhal vývoj pracovního prostředí v uplynulém čtvrtstoletí? A kam se bude, podle vás, vývoj ubírat?**

V 60. letech Robert Probst z Herman Miller navrhl systém Action Office, což byl první kancelářský systém na světě, který byl do jisté míry stavebnicový. Svým způsobem odpovídal konceptu, který představujeme dnes. Ovšem, jak už to bývá, za vším hledej peníze – klienti tento systém převzali, přestavěli ho a udělali z něj klasické cubicals, jak je známe z open space té nejhorší varianty, pochopitelně z úsporných důvodů. Robert Probst z toho byl strašně nešťastný, cubicals úplně nesnášel, v řadě svých publikací to zdůrazňuje, nicméně stále je mnohými mylně



považován za zakladatele open space řešení.

Dnešní trend je takový, že zaměstnavatelé si začínají uvědomovat, že stres, který v open space prostorách vzniká, je velmi negativní, výrazně snižuje efektivitu práce a začínají tedy hledat jiná řešení.

Typ řešení, které nabízejí firmy, jako je ta naše, vůbec není dražší než klasický open space, ale vyžaduje mnohem větší míru spolupráce ze strany managementu i pracovníků. A také je potřeba začít na konceptu pracovat včas. Velmi často nás klienti osloví až ve chvíli, kdy už mají pode-

psanou smlouvu a nakreslený půdorys kanceláří od někoho, kdo neměl dostatek zkušeností a především potřebné znalosti společnosti.

Takže, mám-li se vrátit k vaší otázce pokud jde o trendy – myslím, že uzavřené kanceláře jsou minulostí a stejně tak je minulostí open space. Pracovní prostředí dneška by mělo být kombinací obou těchto přístupů.



**Jan Bastař** je spoluzakladatelem společnosti cre8, která se zabývá interiérovým designem pracovního prostředí. V oblasti designu pracovního prostředí se pohybuje řadu let, realizoval pracoviště jak pro nadnárodní, tak české společnosti. Showroom cre8 je v Praze, ale firma úspěšně působí v celém regionu střední a východní Evropy. Jan Bastař řídí cre8 společně s Michalem Havrdou.

***V čem se nejvýrazněji mění styl práce?***

Odborné studie říkají, že v roce 2020 bude až 80 % práce vykonáno mimo pracoviště. Vezměte si, jak se jenom za posledních pět let změnil způsob práce, je to až neuvěřitelné. Budoucnost tedy hodně závisí na tom, co přinesou inovatoři v oblasti IT.

Ve chvíli, kdy většina firem opustí firemní servery a přejde na otevřená řešení, určitě se ještě více rozšíří práce z domova. Je však třeba říci, že tento způsob práce má své limity: například Yahoo v roce 2013 homeoffice úplně zakázal a přivedl lidi zpátky do kanceláří. Izolace totiž vedla k nedostatku interakce a tím i poklesu inovativnosti. Mnohým také chybí možnost sociálních kontaktů, spousta těch, kteří mohou pracovat z domova, raději pracuje v hubu nebo v kavárně, protože potřebují kolem sebe lidi. Plných 82 % lidí vyžaduje spolupráci, kontakt s kolegy. Ostatně: zatímco v roce 1985 záviselo 30 % výkonu pracovníka na týmu, dnes je to 80 % výkonu...

Optimální je asi opět kombinace, kdy na pracovišti se budeme setkávat s kolegy a doma, nebo jinde mimo zaměstnání, budeme dělat „koncentrovanou“ práci.



Důležité je upozornit na to, že nový styl práce je daleko náročnější pro manažery. Dnes už opravdu nejde o to hlídat lidi, zda sedí za pracovním stolem. Většina práce se bude odehrávat na bázi úkolu, což pochopitelně klade vyšší nároky na kontrolní činnost.

#### ***V jakých zemích jsou v tomto směru nejdál?***

V Beneluxu a také ve Skandinávii, tedy v zemích, kde umožňují zaměstnavatelům i zaměstnancům používat hodně zkrácených úvazků. To je úplně jiná liga. Zbytek světa je daleko za nimi.

#### ***Jak se u nás zaměstnavatelé stavějí ke zkráceným úvazkům?***

Teoreticky je vítají, v praxi je to mnohem slabší. Ale myslím si, že budoucnost je právě ve zkrácených úvazcích. Lidé budou mít – a ukazují to i různé studie – tři až čtyři zaměstnání. Třeba jedno „solidní“, ze kterého budou platit složenky, a další, která je budou různým způsobem naplňovat, umožní jim realizaci svých snů a představ. Také se dá předpokládat, že rovnováha pracovního a soukromého života bude v příštích letech nabývat na důležitosti. Lidé si stále více uvědomují, že život máme jenom jeden, a chtějí mít

čas na své blízké a své zájmy. Ale zase: zkrácené úvazky s sebou nesou mnohem víc práce pro management. Doba je navíc rychlá, firmy jsou tlačeny do agresivity, takže ne každá společnost tento styl práce podporuje. Ale stále častěji se objevují firmy, které do toho jdou.

#### ***Můžete nějak charakterizovat firmy, které využívají vašich služeb?***

Jsou to firmy, které si uvědomují, že zaměstnanci jsou pro ně důležití a důležitá je také týmová spolupráce. Nemusí to být vždy jen globální firmy.

#### ***Takže máte i menší zákazníky?***

Ano, samozřejmě, pracujeme i pro menší, lokální firmy. Často jde o společnosti, které vznikly tak, že se někdo z managementu velké nadnárodní firmy rozhodl „udělat se pro sebe“ a chce, aby prostředí v jeho nové firmě bylo hezké. Naopak se můžeme setkat i s tím, že velká globální společnost šetří, a to dost razantně, takže výsledek pak nutně odpovídá vynaloženým nákladům.

#### ***Jak vypadá takové řešení pro menší firmu?***

Stejně jako u velké. Musíme se podívat na to, co lidé ve firmě dělají,

co potřebují, jaké jsou jejich aktivity. Takováto firma může například celá fungovat v uspořádání Club House – tedy pracovní stůl, místo, kde si lidi mohou dát kávu a místo, kde se setkají s externím klientem, a to je vše.

#### ***Na čem firmy nejvíc vyhadzují peníze?***

Často vidíme špatně investované peníze do relaxačních zón. Různé ty kožené klubovky, pohovky, fatboye. Neznám zaměstnance, který by si mohl v práci na deset minut lehnout, i relaxační zóna musí – třeba ve specifickém modu – umožnit lidem pracovat. Často firmy podepíší smlouvu a pak zjistí, že prostory jsou naddimenzované, nebo naopak, že se tam za pět let nevejdou. Je třeba si uvědomit, že největší jsou náklady na plochu. Taková velkokapacitní skříň může ušetřit několik desítek metrů čtverečních plochy, což v horizontu pěti let znamená úsporu milionu korun. Na druhé straně se třeba firmy snaží uspořit na kvalitě nábytku a přitom si neuvědomují, že kvalitní židle nebo ergonomické rameno k monitoru radikálním způsobem šetří náklady na zdraví zaměstnanců.

Jarmila Frejtichová

HR0601

Aon Hewitt

Studie Best Employers Česká republika 2015

# BUDUJTE ATRAKTIVNÍ, MOTIVOVANOU FIRMU

Víte, co motivuje vaše zaměstnance?

Využijte osvědčenou celosvětovou metodologii a získejte data, která Vám pomohou pracovat s motivovaností vašich zaměstnanců.

Již 12. ročník v České republice.

Více informací a přihlášení na [bestemployers.cz](http://bestemployers.cz) | [bestemployersczechrepublic@aonhewitt.com](mailto:bestemployersczechrepublic@aonhewitt.com) | +420 271 001 370

AON®

BESTEMPLOYERS

# Flexibilní formy práce prospívají, ale mají i svá úskalí

Flexibilní formy práce přinášejí především lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Z pohledu zaměstnavatele tyto formy pracovní činnosti nabízejí výrazné výhody v podobě vyšší produktivity zaměstnanců a nižších režijních nákladů. Mají také přímý vliv na vyšší obrat. Tedy samá pozitiva. Existují i nějaká úskalí flexibilní práce?

Když se řekne flexibilní pracovní úvazek, jako první se nám často vybaví práce z domova, která obvykle umožňuje optimálně sladit pracovní a soukromé potřeby. Jedna z nepříjemných věcí, které pociťují lidé pracující z domova, je však nedostatečná komunikace s kolegy v kanceláři, z níž může vyplynout i určité přehlížení lidí pracujících mimo kancelář. Tento handicap sice pomáhají překonat nástroje pro Instant Messaging (IM) typu Skype či Facebooku, avšak pocit určitého sociálního vyloučení vždy zůstává.

## PRÁCE Z DOMOVA

Hlavním úskalím domácí práce jsou náklady na vybavení a provoz domácí kanceláře. Zatímco v kanceláři veškeré náklady platí zaměstnavatel, doma musíme platit nájem, energie a internet, které využíváme i pro pracovní účely. Podle letošního průzkumu společnosti Regus je profesionálně zařízená domácí kancelář pro české pracovníky sice nejproduktivnějším místem k práci, avšak průměrné celkové náklady na její celoroční provoz včetně energií činí více než 60 000 korun. Mnoho pracovníků pak mívá spíše pocit, že se jejich firma snaží ušetřit – tím, že přesouvá náklady na pracovní místo na jejich bedra.

## PRÁCE V KAVÁRNÁCH

Naplánovat si svůj pracovní den podle sebe je skvělá věc, až do okamžiku, kdy na schůzce s klientem v kavárně potřebujete vytisknout nějaký dokument. Další, co od práce z kavárny odrazuje, jsou hluční hosté, kteří snižují produktivitu a ruší telefonní hovory. Proto jsou kavárny vnímány spíše jako nevhodné prostředí pro práci a setkávání s klienty. Je mnohem těžší se v tomto typu prostředí soustředit a představa, že obchodním hovorům mohou naslouchat zvědavci, také není příjemná.

Podle průzkumu české pracovníky od práce z kavárny nejčastěji odrazuje

především nedostatečný přístup ke kancelářskému vybavení (74 %), zabezpečení dokumentů a rozhovorů (65 %) a nespolehlivé nebo pomalé připojení k internetu (61 %). 59 % respondentů si myslí, že nevýhodou je i nutnost neustále si hlídat své věci. Schůzky v kavárnách navíc mohou na protistranu působit neprofesionálně a lacině a nemusí se tam vždy cítit komfortně.

## PRÁCE NA CESTÁCH

Díky rozvoji mobilních technologií pracuje na cestách stále více lidí, ať již při dojíždění do práce, ve vlacích

## Příklad flexibilní profese:

Petra Breyerová se více než 20 let zabývá prací s lidmi. V oblasti personálního poradenství a koučinku působí od roku 2008, věnuje se nejen HR a executive search službám v mezinárodních i českých firmách, ale pracuje také jako akreditovaný kouč a kariérní poradce pro firemní i privátní klienty. Třetinu času tráví u firem, druhou třetinu času stráví v pronajaté kanceláři

setkáváním s kandidáty na pozice požadované firmami a s privátními klienty, kterým poskytuje služby kariérního poradenství a koučinku. Zbylou třetinu času tvoří administrativní práce na počítači, zpravidla z domu.

Ke svému podnikání potřebuje značnou míru flexibility, protože její klienti jsou vázáni nejrůznějšími termíny. Také se často setkává

či na letištích. Zde je alfou a omegou soukromí a bezpečnost citlivých informací. V místech s vysokou koncentrací lidí je velmi snadné číst někomu přes

rameno, aniž by si toho dotyčný všiml. Citlivé informace mohou uniknout zejména během telefonického hovoru, přečtením informací z obrazovky note-

booku, z vytištěných dokumentů držených v ruce nebo položených vedle sebe.

Globálně jsou jako rizikové vnímány především doprava vlakem, letadlem nebo práce v letištních saloncích během čekání na odlet. Existuje vysoké riziko toho, že si někdo nepovolaný přes rameno přečte důležité informace z papírových dokumentů nebo z displeje notebooku, tabletu či mobilního telefonu právě během cestování.



### IDEÁLNÍ PRACOVÍŠTĚ

Jak tedy zachovat přínosy flexibilní práce a přitom eliminovat její úskalí? Respondenti od své kanceláře v první řadě očekávají špičkové informační a komunikační technologie (83 %) a dobrou dostupnost dopravy (60 %). Dále pracovníci preferují místa zaručující bezpečnost jejich věcí (54 %) a moderní vzhled pracovního prostředí (50 %).

V případě personálních poradců, koučů či HR manažerů je pak obzvláště důležitá reprezentativnost, diskrétnost a dostupnost. Personální pracovníci potřebují místo, kde se mohou setkat s individuálními klienty a pořádat prezentace, školení a koučování. Klíčovým proto bývá požadavek, aby kanceláře a jednací místnosti byly reprezentativní a působily na klienty dostatečně důvěryhodně. Setkání například v kavárně rozhodně důvěryhodně nepůsobí.

Protože se kariérní poradci musejí s jednotlivými uchazeči scházet mimo jejich pracoviště, jsou vhodná business centra, kde sídlí více firem, díky čemuž se snáze zachová diskrétnost. Také kandidáti na pozice v top managementu jistě ocení, pokud je jednání vedeno na místě, které je dostupné, aniž by museli jezdit příliš daleko – možnost zorganizovat schůzku či školení v rámci sítě business center, co nejbližší k lokalitě kandidáta, je tedy pro personální firmy a poradce dalším bonusem.

*Karel Pelan,  
ředitel společnosti Regus v České republice*

## personální poradce

s vlivnou skupinou lidí, se kterými je vhodné jednat v profesionálních a reprezentativních prostorech. Klienti během koučinku musejí mít pocit příjemného a diskrétního prostředí, v klimatizovaných kancelářích a s možností dát si v klidu kávu a nějaké občerstvení.

Po vyhodnocení se Petra Brejterová rozhodla pro kanceláře

Regus. Využívá program Virtual Office Plus, který umožňuje mít zde k dispozici vedle svého sídla také určitý počet dní v měsíci pronajaté prostory. V rámci své práce využívá denní kanceláře pro běžnou práci a koučink, a v případě potřeby také zasedací místnosti, které umožňují pořádat prezentace pro více lidí.



# Monitoring zaměstnanců je legální i legitimní

Mnohé firmy se v době ekonomické recese naučily šetřit, kde se dalo, a to včetně pracovní síly. Logickým krokem se zdála být redukce stavů na nezbytné minimum. Mállokterý zaměstnavatel se však zamyslel nad tak zásadní otázkou, jakou je reálná efektivita práce. V průměru 12 procent času totiž zaměstnanci tráví nepracovní aktivitou.

S rozmachem moderních technologií a sociálních sítí, kdy mnozí cítíme potřebu „být neustále na vlně“, se rozmohl i nešvar surfovat po internetu, nakupovat v e-shopech nebo dokonce v pracovní době hrát hry. Zaměstnavatelům se to logicky nelíbí – pokud tedy na tento fakt vůbec přijdou.

## JAK ZAJISTIT, ABY ZAMĚSTNANCI V PRACOVNÍ DOBĚ PRACOVALI

Nejde ale jen o plýtvání časem. Významným impulzem, který vedl k zintenzivnění kontrolní činnosti zaměstnavatelů ve vztahu k zaměstnancům, se stal také zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. Výslovně totiž říká, že právnické osobě lze přičítat spáchání trestného činu, jestliže byl spáchán (mimo jiné) proto, že orgány právnické osoby neprovedly taková opatření, která měly provést... a zejména neprovedly povinnou nebo potřebnou kontrolu nad činností zaměstnanců nebo jiných osob, jimž jsou nadřizeny, anebo neučinily nezbytná opatření k zamezení nebo odvrácení následků spáchaného trestného činu. Zaměstnanci tak mohou být pro svého zaměstnavatele i vnitřním trestněprávním rizikem.

Otázka monitorování se týká hned ně-

kolik oborů práva – pracovního, občanského, správního, trestního, a dokonce i práva ústavního. Snaha o kontrolu zaměstnanců v pracovní době totiž může narážet na oblast ochrany osobnosti, soukromí a osobních údajů zaměstnanců a vztahuje se na ni i určitá informační povinnost vůči kontrolovaným zaměstnancům. Proto je nezbytně nutné řešit i legislativní stránku věci.

## JAK NA KONTROLU POČÍTAČE

Monitoring zaměstnanců se může zaměřovat na nejrůznější sféry činnosti v závislosti na oboru podnikání konkrétní firmy. Zaměřme se ale na otázku, která s rozvojem informačních technologií nabývá na důležitosti, a sice na kontrolu práce na počítači. § 316 zákoníku práce říká, že (1) *zaměstnanci nesmějí bez souhlasu zaměstnavatele užívat pro svou osobní potřebu výrobní a pracovní prostředky zaměstnavatele včetně výpočetní techniky ani jeho telekomunikační zařízení. Dodržování zákazu podle věty první je zaměstnavatel oprávněn přiměřeným způsobem kontrolovat.*

Otázkou je, co znamená ono „přiměřeným způsobem“. V první řadě to znamená, že zaměstnavatel nemá právo sledovat obsah soukromé konverzace, ať už chatování či e-mailů. Zaměstnavatel nesmí bez

*závažného důvodu spočívajícího ve zvláštní povaze činnosti zaměstnavatele narušovat soukromí zaměstnance tím, že podrobuje zaměstnance otevřenému nebo skrytému sledování, odposlechu a záznamu jeho telefonických hovorů, kontrole elektronické pošty nebo kontrole listovních zásilek adresovaných zaměstnanci.*

Za přiměřený lze považovat monitoring doby strávené na internetu a navštívených stránek, doby strávené chatováním (včetně přehledu o tom, s kým se chatovalo), telefonních čísel, na která zaměstnanec volá, obsahu pevného disku firemního počítače, ale také přenosných médií kvůli ochraně firemních tajemství a možnému úniku dat. Přiměřená naopak již není kontrola obsahu jakéhokoli chatu, zaznamenávání údajů o „stisknutých klávesách“ (keyloggery) a kopii obrazovek (některé systémy umí pravidelně snímat momentální obsah obrazovky).

## INFORMUJTE ZAMĚSTNANCE, ŽE JE KONTROLUJETE

*Jestliže je u zaměstnavatele dán závažný důvod spočívající ve zvláštní povaze činnosti zaměstnavatele, který odůvodňuje zavedení kontrolních mechanismů podle odstavce 2, je zaměstnavatel povinen přímo informovat zaměstnance o rozsahu kontroly a o způsobech jejího provádění.*

Povinnost předem upozornit tedy není úplně jasně vymezená a je závislá vždy na způsobu kontroly. Zaměstnavatel smí bez předchozího upozornění sledovat dobu strávenou na internetu či využití programů. Kontrola firemních e-mailových schránek či paměti počítačů a externích nosičů však již informovanost zaměstnance vyžaduje.

Obecně se doporučuje informovat zaměstnance v případě jakékoli kontroly. Proč? Upozornění mívá i odstrašující efekt a zaměstnanci mnohdy sami tyto své mimopracovní aktivity omezí. Mějte na paměti, že cílem není zaměstnance trestat, nýbrž zajistit, aby pracovali efektivně. Zároveň je vhodné zaměstnance ujistit, že nebudou nijak omezena jejich osobnostní práva. Oznámení je možné předat ústně, nic

méně vhodnější je písemná forma, úplně nejlépe dodatkem k pracovní smlouvě, kdy zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že se s informací seznámil.

### ZACHOVEJTE CHLADNOU HLAVU

A jak by měl zaměstnavatel postupovat, zjistí-li, že zaměstnanec tráví mimopracovními aktivitami nepřiměřenou část pracovní doby? Určitě není na místě hned sáhnout k trestu nejvyššímu, tedy rozvázání pracovní smlouvy – případná žaloba na neoprávněnou výpověď může zkomplikovat život. Vhodné je postupovat od slovního napomenutí přes platové sankce a písemné napomenutí a upozornění na možnost výpovědi v případě nezanechání tohoto konání, až po samotné ukončení pracovního poměru.

Záleží na benevolenci každého zaměstnavatele, do jaké míry umožní svým zaměstnancům využívat internet k nepracovním aktivitám. Doporučuje se lidský přístup: umožněte zaměstnancům určitou míru volnosti, ale stanovte také jasná pravidla užívání internetu přímo v pracovní smlouvě spolu s upozorněním na možnost kontrol, nebo tato pravidla uveďte v pracovním řádu. Nastavíte tak pevné mantinely, v rámci kterých se pak budou řešit i vzniklé problémy. Zaměstnanci pak přesně vědí, co čekat, budou-li své povinnosti porušovat. Vzniklé problémy vždy řešte s klidem, atmosféra strachu totiž v žádném případě pracovní morálce neprospívá.

PhDr. Jiřina Ledvinová,  
konzultant, DMC management consulting

HR0602

Vytvoření kurzu Business English je spolufinancován z ESF a státního rozpočtu ČR v rámci projektu „Vytvoření e-learningu pro výuku business angličtiny pro počítače a mobilní aplikace pro účastníky dalšího vzdělávání JMK“ č. CZ.1.07/3.2.04 /05.0090



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Meeting



Presentation



Conversation



Telephoning

**Business English**  
**Virtuální kurz**  
www.motivp.com

